



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
ESCUELA DE GOBIERNO

MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

Trabajo Final

**“La experiencia femenina en los puestos de liderazgo de las
entidades bancarias que integran el sector privado en
Argentina”**

Alumna: María Sol Osuna (20C1865)

Directora: Camila Perochena

11 de mayo de 2022

Buenos Aires, Argentina

Agradecimientos

A mi familia, amigas y amigos por su apoyo incondicional y por siempre impulsarme a más.

A mi primer trabajo por generarme conciencia sobre la importancia de los liderazgos femeninos en una empresa.

A las mujeres por confiarme sus experiencias en forma de maravillosos testimonios.

Índice

I.	Introducción	5
i.	Estado de la cuestión.....	6
a.	Economía feminista y participación laboral.....	6
b.	Liderazgos y estructuras organizativas.....	9
c.	Desafíos en los cargos directivos	11
ii.	Metodología.....	15
II.	Análisis de los casos de estudio	17
i.	Casos.....	17
Bancos privados de capital nacional	17	
a.	Banco Supervielle.....	17
b.	Banco Comafi.....	18
c.	Banco Galicia	19
Bancos privados de capital extranjero.....	20	
d.	BBVA Banco Francés	20
e.	Banco Citibank.....	21
f.	JP Morgan Chase Bank	22
III.	Resultados de la investigación	23
i.	Mujeres profesionales y universitarias	24
ii.	Representación femenina y “cuello de botella”	26
iii.	Cultura organizacional: formalidad versus práctica	28
iv.	Prácticas cristalizadas en normativas.....	32
v.	Sesgos y vivencias personales	34
IV.	Conclusión.....	36
V.	Bibliografía	38
VI.	Anexos.....	45
i.	Modelo de entrevista y cuestionario de preguntas.....	45
ii.	Listado de las entidades bancarias del sector privado en Argentina clasificado por la procedencia del capital y el origen de la empresa	46
iii.	Entrevistas a informantes claves.....	47
a.	Informante clave N°1	47

b.	Informante clave N°2	50
c.	Informante clave N°3	55
d.	Informante clave N°4	59
e.	Informante clave N°5	62
f.	Informante clave N°6	66

I. Introducción

Las últimas décadas han sido escenario de cambios profundos en términos de participación femenina en los ámbitos público y privado, incidiendo significativamente en las distintas esferas sociales y económicas. De esta forma, la progresiva incorporación de las mujeres a la educación superior y el notable incremento de la participación femenina en el mercado de trabajo requirieron la inminente transformación de las organizaciones tradicionales. Desde la óptica histórica, el proceso de inclusión de las mujeres a los ámbitos educativos y laborales ha sido paulatino y fue resultado de los diferentes reclamos y las luchas sistemáticas que perseguían el alcance de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres (Palermo 2006: 28). Particularmente, la coyuntura en Argentina refleja señales alentadoras en esta temática ya que las cifras actuales señalan que 6 de cada 10 estudiantes universitarios son mujeres (CIPPEC 2017) y, en consecuencia, la tasa de participación de las mujeres en el mercado de trabajo ha crecido significativamente, del 36,8% en 1990 al 48,1% en 2017 (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social 2017).

Sin embargo, todavía existen brechas de género en el mercado laboral. Según observaciones realizadas por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) en 2018, en primer lugar, existen dificultades en la inserción al mundo del trabajo ya que generalmente las mujeres tienen más probabilidades de ser excluidas de estos ámbitos por dedicar más tiempo al trabajo no remunerado y a las tareas de cuidado en los hogares en contraposición a la situación que transitan los varones. En segundo lugar, cuando las mujeres logran insertarse en el mercado laboral, en general enfrentan condiciones más precarias de trabajo estando expuestas a subocupación, a una informalidad acentuada y a salarios comparativamente más bajos. En tercer lugar, al perseguir y construir sus trayectorias laborales, muchas mujeres experimentan obstáculos para acceder a puestos de decisión. Esto último se puede ver en el sector privado donde el 72% de los puestos de toma de decisiones son ocupados por varones, incluso cuando en el resto de los puestos del sector, las mujeres representan el 42% de la dotación de empleados (CIPPEC 2018).

Por consiguiente, las desigualdades y los impedimentos existentes para las mujeres en términos de acceso a los puestos de toma de decisiones en la alta dirección del sector privado suscitan un estudio reflexivo desde la perspectiva académica. De manera que, el estudio se centra particularmente en analizar esta compleja situación en los mercados laborales para el caso de las entidades bancarias del sector privado en Argentina. De esta forma, este trabajo buscará observar si la estructura administrativa y la cultura organizacional inherentes a cada entidad bancaria tienen algún efecto sobre la presencia femenina en los puestos de liderazgo y de toma de decisiones. Así, el criterio de selección de los casos es la procedencia del capital y el origen de la empresa, independientemente si las firmas se encuentran dominadas por hombres o mujeres en la actualidad. Entonces, por un lado, se examina la cuestión en los bancos privados de capital

nacional y, por otro lado, en los bancos de capital extranjero. Por tanto, se analizarán comparativamente la interacción de los determinantes específicos que condicionan el acceso y el desempeño femenino en los cargos directivos con las trayectorias personales de cada caso seleccionado.

De esta forma, la situación problemática incita al planteamiento del siguiente interrogante de investigación, *¿Cómo es la experiencia femenina en los puestos de liderazgo y de toma de decisiones en las entidades bancarias que integran el sector privado en Argentina?* Por lo tanto, el objetivo general del estudio es analizar la actuación y el desempeño de las mujeres en los puestos específicos de la alta dirección corporativa en los bancos que conforman el sector privado, y en consecuencia, los objetivos específicos resultantes son, primero, investigar los antecedentes educativos y las formaciones académicas alcanzadas de las mujeres que ocupan los roles de liderazgo en estas empresas, segundo, estudiar las trayectorias laborales y las oportunidades de ascenso de las mujeres que componen los mencionados puestos jerárquicos, luego, identificar la existencia de medidas y normativas visibles en la cultura organizacional de cada entidad bancaria con el objetivo de garantizar el equilibrio en la representación femenina y, por último, detectar la existencia de sesgos de género en los procesos de valoración, promoción y detentación de los cargos en las empresas observadas.

Asimismo, la metodología utilizada es de tipo cualitativa permitiendo conocer y abordar el desarrollo del fenómeno en profundidad, contribuyendo al estudio de las variables desde la subjetividad de los individuos. A continuación, las estrategias metodológicas que se emplean complementariamente son, en primer lugar, el método prosopográfico ya que se estudian los rasgos de las experiencias y las trayectorias femeninas en los puestos de alta dirección de las entidades bancarias y, en segundo lugar, el método etnográfico porque se recurre a las entrevistas en profundidad con el fin de generar los datos deseados y analizar la cuestión desde la perspectiva de los individuos. Por otra parte, las fuentes utilizadas son las investigaciones y los artículos académicos, los documentos de organismos internacionales, las estadísticas gubernamentales y las comunicaciones institucionales de las entidades bancarias sobre sus valores y su cultura. Las entrevistas personalizadas con los informantes claves pertenecientes a las empresas seleccionadas también son la fuente principal que serán útiles para conformar el propio análisis.

i. Estado de la cuestión

a. Economía feminista y participación laboral

En primer lugar, se exhiben los principios de la economía feminista que ilustran la incorporación conceptual de la desigualdad de género en la cuestión central del análisis económico. Esto permite dilucidar cómo el género y la economía interactúan resultando en nuevas

configuraciones que explican una menor cantidad de mujeres en puestos jerárquicos y como resultado, destilan los obstáculos que las mujeres experimentan para avanzar en las grandes empresas. Luego, las estimaciones de la participación laboral femenina en Argentina posibilitan conocer su evolución histórica y la situación actual de la inserción de las mujeres en el mercado de trabajo.

El feminismo ha tenido influencia en el análisis económico desde los años setenta cuando su aporte inicial siguió el método que la filósofa Sandra Harding denominó “añadir mujeres y remover” con el objetivo de sumar datos sobre las mujeres a los métodos y a las teorías existentes, pero sin transformarlos (Benería 1999: 1). Esto provocó que las mujeres sean más visibles en el mundo económico, aunque no logró superar el sesgo androcéntrico que caracteriza al análisis tradicional ni encontrar una respuesta a muchas de las cuestiones centrales que planteaba el feminismo (Benería 1999: 1). Es pertinente destacar que la mirada dominante en economía — basada principalmente en los desarrollos de la teoría económica neoclásica— ha tendido a minimizar la relevancia de dimensiones políticas, sociales y culturales en sus análisis (Rodríguez Enríquez 2012: 24). En consecuencia, no es hasta principios de los años 1990 cuando la economía feminista aparece de forma impetuosa cuestionando estos supuestos convencionales para introducir a la desigualdad de género como una cuestión central del análisis económico.

No obstante, la economía aún está empantanada de discusiones estériles constituyendo un límite tanto para el *mainstream* como para la heterodoxia que resulta en una economía política cada vez más fragmentada, con elementos dispersos de teorías y problemas coyunturales que se abordan con una serie de números, conceptos, historia e ideología (D’Alessandro 2018: 47- 48). Por consiguiente, la crisis financiera internacional de 2008 refleja la reinauguración de una gran discusión que vuelve a omitir la importancia del trabajo reproductivo, ya que éste permanece una vez más bajo la órbita de los hogares, sin remuneración y sin presencia en los grandes debates económicos (D’Alessandro 2018: 48). Esto demuestra que las relaciones de género, que son construcciones sociales, quedan al margen en la mayor parte de la literatura económica (D’Alessandro 2018: 48).

Entonces, lo último evidencia uno de los grandes aportes de la economía feminista y éste ha sido notar que, para que una sociedad funcione, existe una serie de actividades que se realizan cotidianamente que ni la teoría económica ni las estadísticas de los países consideran entre lo que se denomina trabajo productivo, o bien, entre lo que tiene un valor económico (D’Alessandro 2018: 50). Por tanto, la economía feminista asegura que el trabajo doméstico no remunerado es uno de los conceptos fundamentales de su corriente de pensamiento y es la principal fuente de desigualdad que se observa en el mercado laboral, los salarios, el acceso a puestos de trabajo calificados o lugares jerárquicos (D’Alessandro 2018: 50). Entonces, es significativo resaltar que la incorporación de la perspectiva de género permite abrir la puerta a la interacción de otros aspectos necesarios a considerar. En el caso de la economía, el género y la clase social interactúan

entre sí dando lugar a nuevas configuraciones donde se puede observar a la desigualdad de género presente entre varones y mujeres ricas, en una menor cantidad de mujeres en puestos jerárquicos y en los obstáculos que las mujeres poseen para avanzar en las grandes empresas o en el liderazgo político (D'Alessandro 2018: 64).

Por lo tanto, la visión feminista persigue una reivindicación que recupere los elementos invisibilizados como el trabajo doméstico y las labores de cuidado con el fin de ampliar el enfoque restringido de la concepción del trabajo. Como resultado, el avance de la agenda del cuidado en América Latina corresponde a las conceptualizaciones de la economía feminista —como la *economía del cuidado*— y a la politización de estos conceptos demostrando su relevancia para el análisis económico (Esquivel 2016: 104). El relevamiento de la información ha permitido conocer los datos concernientes al uso del tiempo con el objetivo de diseñar políticas sociales y de cuidado. Esto refleja la relevancia de encuadrar las políticas de cuidados en una perspectiva de derechos que fortalezcan al movimiento de mujeres y sostengan la centralidad de las demandas por servicios de cuidado (Esquivel 2016: 111-113). Se enfatiza que para que una sociedad sea más justa e igualitaria se debe sustentar en una distribución más equitativa del trabajo total (productivo y de cuidado) y en la puesta en práctica de la responsabilidad social y colectiva en la reproducción de las personas (Rodríguez Enríquez 2012: 35).

En línea con los principios de la economía feminista y considerando el proceso histórico de la participación laboral femenina en Argentina, es significativo exponer que actualmente hay más mujeres que están realizando tareas a cambio de una remuneración que lo que había hace cincuenta años atrás, sucediendo principalmente entre las mujeres con pareja (casadas) y generando una reducción importante de la fecundidad (Paz 2018: 7). Entonces, se argumenta que, “entre 1996 y 2016 se produjo un fuerte aumento de la participación de las mujeres en la actividad económica en la Argentina, mientras que la de los hombres se mantuvo prácticamente sin cambios.” (Paz 2018: 13). De esta forma, el investigador apunta a que la caída en la fecundidad es la variable central que explica la mayor participación de la mujer en el mercado de trabajo y que esta disminución en los indicadores estuvo acompañada por un proceso de envejecimiento rápido de la población durante los últimos cincuenta años (Paz 2018: 36-37).

Adicionalmente, en otras mediciones del Banco Mundial sobre demografía y macroeconomía en Argentina, se detalla que, a partir de la década del noventa, hay relativamente más gente que está en edad de trabajar provocando que el esfuerzo de proveer y atender a las necesidades de niños y jóvenes se pueda repartir entre una mayor cantidad de personas que trabajan (Fanelli 2015: 378). A su vez, este suceso influye sobre la tasa de crecimiento por dos motivos: el primero es que se reduce la cantidad de menores en el hogar facilitando la participación de la mujer en el mercado de trabajo —con lo que se expande la tasa de participación— aumentando el ingreso disponible del hogar y el potencial de ahorro; el segundo

es que los padres pueden invertir de manera más intensiva en el capital humano de una menor cantidad de hijos (Fanelli 2015: 378).

Por otra parte, en términos demográficos, estos cambios en la dinámica social y económica de la población desencadenan el surgimiento del concepto de “bono de género” que hace referencia al beneficio económico potencial que se obtiene cuando se incrementa la participación de la mujer en la actividad laboral (Martínez et al. 2013: 7). Por consiguiente, la magnitud económica del bono de género se determina como el incremento del producto per cápita que se logra en la medida en que se avanza hacia la equidad de género en la participación económica y este bono podría ser altamente significativo en América Latina si se logran empleos de calidad a partir de la formulación y aplicación de políticas públicas adecuadas que se traduzcan en un aumento sustancial del aporte que las mujeres puedan realizar a los ingresos de sus hogares, y por ende, al crecimiento económico y a la reducción de la pobreza (Martínez et al. 2013: 7). Igualmente, en el año 2013, investigaciones efectuadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) estimaron que “cuando las mujeres pueden desarrollar plenamente su potencial en el mercado de trabajo, los beneficios macroeconómicos son significativos (...) elevando la tasa de participación femenina en la fuerza laboral a los niveles de participación masculina específicos del país, el PIB se elevaría, por ejemplo, 5% en Estados Unidos, 9% en Japón, 12% en los Emiratos Árabes Unidos y 34% en Egipto.” (Elborgh-Woytek 2013: 4-5).

b. Liderazgos y estructuras organizativas

En segundo lugar, es pertinente conocer las estructuras administrativas que delimitan a la organización de los bancos privados en Argentina. Esto favorece a dilucidar las circunstancias fundamentales que pueden condicionar el desempeño femenino en los puestos de toma de decisiones para los casos de las entidades bancarias posteriormente analizadas. Asimismo, se detallan las cualidades que configuran a los líderes en la alta dirección corporativa. Por lo tanto, los diversos estilos de liderazgos contribuyen a definir la cultura organizacional y la calidad de los resultados empresariales.

A continuación, se define a la estructura administrativa como un esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan al conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que se orientan a la consecución de objetivos determinados (Criado Grande 2009: 2). De esta forma, la estructura administrativa permite mostrar todas las formas en que se divide el trabajo en las distintas tareas y actividades consiguiendo luego la coordinación entre las mismas para perseguir los fines propuestos por la organización (Criado Grande 2009: 2). Por tanto, las estructuras administrativas se representan gráficamente a través de los organigramas y, con el fin de comprender la estructura interna de las entidades bancarias privadas, es apropiado precisar que el organigrama empresarial

desempeña un rol informativo acerca del funcionamiento de la organización ayudando a comprender las diversas dependencias y conexiones entre los departamentos de servicios y las distintas secciones internas (Chuquiguanga Condo 2015: 5).

Considerando a los bancos comerciales en Argentina, éstos poseen generalmente una estructura de tipo piramidal vertical donde en la cúpula de la organización se encuentran los principales directivos —el presidente del Directorio, el representante legal del Banco y el Gerente General de la entidad— (Zambiazco y Gamarra 2019: 16). Luego, las distintas áreas de negocio se dividen en gerencias, cada una con un Gerente Principal encargado de liderar y coordinar las actividades del sector, y siguiendo con la escala jerárquica de forma descendente, después de los gerentes, se encuentran los subgerentes, los referentes de cada equipo, los supervisores y los empleados de menor rango como los ejecutivos y los representantes (Zambiazco y Gamarra 2019: 16).

En el caso de los bancos internacionales de inversión, se acentúa también una estructura interna verticalista, teniendo en el ápice organizacional a la figura del Oficial Ejecutivo en Jefe o *Chief Executive Officer (CEO)* —por su denominación en inglés—, que representa al puesto ejecutivo *senior* más importante dentro de una corporación y tiene como función principal la gestión administrativa y estratégica (McKinsey Global Institute 2020: 8). Debido a que los bancos están divididos en distintos sectores dependiendo de los servicios que brindan, cada sección posee un Director General o *Managing Director (MD)*, luego en orden descendente, se encuentra el Director Ejecutivo o *Executive Director (ED)*, el Vicepresidente o *Vice President (VP)*, después están los Gerentes o *Managers* y por último, los analistas que constituyen el primer nivel en la escala corporativa (McKinsey Global Institute 2020: 8).

Por otro lado, es importante resaltar que las grandes empresas son un elemento fundamental en las economías actuales ya que condicionan su desarrollo y son esenciales para entender el comportamiento de los diversos agentes que conforman las relaciones con los elementos del mercado (Ortuño-Ortín 1992: 147). Considerando la Teoría Económica como principio, los autores determinan que es necesario ver a los directivos de empresas como agentes económicos que maximizan su utilidad, derivándose en que muchos de ellos se comporten intentando maximizar los beneficios empresariales o el valor de las acciones, donde su función de utilidad es creciente y acompaña en paralelo al valor de la empresa (Ortuño-Ortín 1992: 149).

De igual manera, se tiene en cuenta el estudio comparativo sobre la importancia y la eficacia de los estilos de liderazgo en empresas privadas realizado por los autores Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce porque plantean la teoría de los escalafones superiores explicando que “(...) la perspectiva de los directivos es fundamental para tomar las decisiones y las acciones subsecuentes que conducen al éxito o fracaso de la empresa” (Pedraja-Rejas et al. 2008). Así, estos hallazgos aportan a la propia investigación estableciendo que el liderazgo es un determinante fundamental del éxito de las empresas considerando deseable que los seguidores

compartan y sigan con entusiasmo los objetivos del líder y su visión de largo plazo aceptando los desafíos profesionales y el rol que se les plantea (Pedraja-Rejas et al. 2008). Por lo tanto, concluyen que “(...) los líderes son esenciales en las empresas. La capacidad de influir en los demás, el talento y el carisma de los líderes (...) pueden explicar la diferencia en los resultados o eficacia de las organizaciones. (...) La alta dirección, los gerentes o administradores pueden conducir a diferentes resultados o niveles de eficacia tanto en las grandes como en las pequeñas y medianas empresas.” (Pedraja-Rejas et al. 2008).

Por consiguiente, las mencionadas observaciones sobre la importancia de los liderazgos contribuyen a definir las funciones y las competencias que particularmente corresponden a las personas que se desempeñan en los puestos superiores o *seniors* de las entidades bancarias, es decir, los puestos que se encuentran por encima de los Gerentes en la pirámide organizacional. De esta manera, se puede afirmar que ocupar y desarrollarse en puestos de liderazgo y de toma decisiones a niveles de alta dirección consiste en tener personal a cargo, formular e implementar la estrategia empresarial y en conducir al logro de metas colectivas a través del establecimiento de una visión y una misión comunes con el objetivo de conseguir la eficacia de la firma (Rodríguez-Ponce 2007). Como resultado, los distintos liderazgos afectan la creatividad y la productividad individual e influyen en la cultura competitiva e innovativa que conforman los procesos, los servicios y los resultados de las empresas (Rodríguez-Ponce 2007). Entonces, al analizar los estilos de liderazgos, las cualidades que también se consideran significativas son la calidad de las decisiones adoptadas —derivada de la racionalidad y la flexibilidad que se tiene en la generación de alternativas decisorias—, la relevancia del compromiso, la experiencia del líder y la facilidad para la coordinación de los grupos de trabajo (Rodríguez-Ponce 2007).

c. Desafíos en los cargos directivos

En tercer lugar, se presentan las circunstancias sociales y culturales que inciden en el desempeño profesional de las mujeres en las altas esferas de las organizaciones privadas. Estos condicionamientos pueden traducirse en desafíos impuestos que afectan significativamente la proporción de mujeres a medida que se asciende en la jerarquía corporativa. De igual manera, se caracteriza conceptualmente a la cultura organizacional permitiendo descubrir cómo interactúan las mujeres que se desempeñan en los puestos de liderazgo con el entorno empresarial propio.

Al revisar los antecedentes académicos, el estudio de Gina Zabudovsky analiza la participación de las mujeres en cargos directivos del sector privado en México exhibiendo los factores que explican la reducida participación femenina en las esferas más altas de las organizaciones privadas. Se destaca que el aumento de la participación femenina en los mercados de trabajo ha sido considerado como una de las grandes «revoluciones silenciosas» de la segunda mitad del siglo XX y que estos cambios se explican por diversos factores como los efectos de las

crisis económicas sobre el ingreso familiar, la creciente urbanización, la ampliación y feminización del tercer sector de la economía, la preferencia por la fuerza de trabajo femenina y la acelerada incorporación de las mujeres en los distintos niveles educativos (Zabludovsky 2007: 10). Entonces, se muestra que la participación de las mujeres en los cargos de funcionarios y gerentes en México se ha acrecentado ya que “se incrementó del 10% en 1991 al 24,8% en 2006” (Zabludovsky 2007: 23), pero es importante destacar que “a medida que se asciende en la pirámide organizacional, el número de mujeres disminuye significativamente” (Zabludovsky 2007: 23).

Asimismo, hay mayores probabilidades de encontrar ejecutivas en empresas pequeñas con estructuras más flexibles y menos burocráticas y en las compañías de capital extranjero y esta deducción puede aportar al propio estudio observando el hecho de que en los últimos años se han puesto en marcha algunas políticas de diversidad en las filiales de estas empresas (Zabludovsky 2007: 23). Por consiguiente, la autora afirma que la brecha de género en los cargos de dirección se condice con factores socioculturales que conforman gran parte de las personalidades y expectativas sobre los hombres y las mujeres en los ámbitos públicos y privados, y que la creciente participación de las mujeres en puestos remunerados no ha sido acompañada por un replanteamiento de las responsabilidades de los hombres dentro de los hogares (Zabludovsky 2007: 23). Luego, se rescata que, aunque la participación laboral femenina haya aumentado y el acceso a las universidades se haya acelerado, estos cambios no han repercutido significativamente en la presencia de mujeres en los altos cargos directivos de las grandes compañías en México (Zabludovsky 2007: 24).

Adicionalmente, la visión analítica de Beatriz Belmar Madrid sobre los desafíos de la igualdad de género en el sector privado trata de dilucidar por qué la proporción de mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía corporativa. En primer lugar, es pertinente aprovechar la definición que realiza la autora cuando introduce el término “techo de cristal” en el ámbito laboral para “(...) referirse a una barrera invisible y sistémica que impide a las mujeres alcanzar los puestos directivos superiores” (Belmar Madrid 2020: 16). En segundo lugar, la investigación destaca que, mayoritariamente, en los países occidentales, la proporción de mujeres jóvenes con un título es, desde varios años, superior a la de los hombres infiriendo que la igualdad de género en el ámbito académico y profesional es una cuestión que va más allá de garantizar el acceso igualitario de las mujeres a la educación, siendo de vital importancia asegurarse que las niñas alcancen plenamente el potencial que muestran durante las primeras etapas educativas (Belmar Madrid 2020: 12-14). Por lo tanto, los rastreos evidencian que, en términos generales, la formación académica de las mujeres se encuentra a la par de la educación de los hombres, pero la tasa de inserción femenina en el mercado laboral es inferior a la masculina intuyendo así que las mujeres quedan rezagadas al salir de la universidad y como consecuencia, esta desigualdad en

el mundo laboral se acentúa conforme los hombres y las mujeres ascienden en la escala corporativa (Belmar Madrid 2020: 14-15).

De ahí que la autora sugiere que el problema no se centra particularmente en la existencia de un “techo de cristal” sino más bien, en la presencia de un «peldaño roto» que obstaculiza el avance de las mujeres hacia la cúspide de escala corporativa, esto es, la transición desde el primer nivel jerárquico al escalón subsiguiente es el principal escollo al que se enfrentan las mujeres en su carrera profesional (Belmar Madrid 2020: 16). Entonces, se aprovecha la propuesta de la autora planteando que la búsqueda de la igualdad de género en las empresas del sector privado se concentre en reparar el “peldaño roto” y esto solamente puede suceder si se realiza un cambio profundo en la estructura administrativa y en la cultura organizacional actuando de forma relevante sobre la causa del conflicto (Belmar Madrid 2020: 19). Las observaciones indican que, si se aborda el problema de raíz implementando medidas que mejoren la paridad de género, esto puede tener efectos positivos a nivel empresarial como un elevado rendimiento financiero, la posibilidad de crear valor y capacidad de innovación, una mejor reputación corporativa y un mayor número de iniciativas de responsabilidad social corporativa, pero lógicamente el avance del talento femenino hacia las cúspides de las pirámides corporativas responde de cierta manera al interés propia de la empresa (Belmar Madrid 2020: 55).

Por consiguiente, es imperativo definir la cultura organizacional como “un proceso que implica una combinación de factores como las costumbres, los hábitos, las normas, las reglas, la comunicación formal e informal y todos aquellos que diferencian y hacen única a cada organización” (Marulanda et al. 2018: 2). En el caso de las empresas, la cultura organizacional constituye el principal recurso que tienen las organizaciones para mantener su ventaja competitiva representando una combinación de características como el trabajo en equipo, la innovación, la capacidad de respuesta al mercado y, así también, transmitiendo un sentido de identidad para sus miembros porque facilita la generación de compromiso y aumenta la estabilidad de la organización. Como resultado, es un aspecto omnipresente que abarca todas las áreas de la vida organizacional constituyendo un núcleo de valores, supuestos, interpretaciones y enfoques que caracterizan a una organización específica (Marulanda et al. 2018: 3). Esto último aporta como disparador para la elaboración propia de las preguntas que componen las entrevistas a realizar con el objetivo de determinar si la estructura administrativa y la cultura organizacional de cada entidad bancaria analizada incide en la presencia femenina en los puestos de liderazgo y de toma de decisiones.

Por otro lado, se utiliza el estudio realizado por la economista Robin Ely que explora las construcciones sociales en el ámbito laboral desde una perspectiva de género para dilucidar cómo la representación proporcional de las mujeres en los escalones superiores de las organizaciones afecta las construcciones sociales de las mujeres profesionales en términos de identidad de género en el trabajo. Para ello, se examina el impacto de la demografía en las organizaciones y las

percepciones sociales sobre las diferencias entre los grupos de mujeres y hombres utilizando la metodología cualitativa —entrevistas a los participantes— y cuantitativa —recolección de información a partir de cuestionarios— de forma combinada. El análisis realizado aporta a la propia investigación precisando que la mayoría de las mujeres que se encuentran en firmas dominadas por hombres han experimentado cierta incomodidad con los requerimientos de los roles de género en sus firmas, mientras que las mujeres que se desempeñan en firmas género-integradas, se calificaron a sí mismas menos favorables en relación con los requisitos para el éxito general (Ely 1995: 626). Estos hallazgos explican los niveles más bajos de satisfacción laboral, así como menores expectativas de promoción entre las mujeres en las empresas dominadas por los hombres (Ely 1995: 626). Como consecuencia, este balance analítico sugiere que aumentar el número de mujeres en los puestos de altos niveles puede ayudar a que las organizaciones aprovechen la gama de talentos que existe en las mujeres, superando ampliamente lo existente en términos de roles masculinos y femeninos tradicionales (Ely 1995: 626).

Acto seguido, se tienen en cuenta los resultados del estudio longitudinal realizado por un grupo de psicólogos que explora cómo las percepciones sobre los estereotipos de género han cambiado en Estados Unidos desde el año 1946 al año 2018 recurriendo al uso de encuestas de opinión pública. Por esta razón, realizan un muestreo de alrededor de 30.000 personas con el fin de comprobar las proposiciones indicadas para los hombres y las mujeres en sus tres dimensiones, 1) Comunión: capacidad para tratar bien a las personas, siendo amable y generoso; 2) Acción: capacidad para tomar decisiones; 3) Competencia: capacidad para crear o inventar cosas nuevas, dispuesto a aceptar nuevas ideas, minuciosidad en el manejo de los detalles (Eagly et al. 2019: 7). Tras procesar la información obtenida, las conclusiones arrojan que, a medida que los roles de las mujeres y los hombres cambiaron a lo largo del siglo XX, también se han modificado las creencias consensuadas sobre sus características y atributos, e incluso las mujeres han adquirido más competencias en relación con los hombres y la creencia sobre la igualdad también ha aumentado con el tiempo (Eagly et al. 2019: 10). Asimismo, la investigación demuestra que, en la actualidad, se piensa de forma colectiva que los estereotipos de género han convergido y continuarán haciéndolo debido a la creciente similitud de empleo y compromisos domésticos de los hombres y las mujeres (Eagly et al. 2019: 10).

De modo similar, se aprovecha el artículo de Sylvia Jarabo que profundiza en la cuestión reforzando la idea de que existen sesgos de género que impiden a las mujeres subir en la pirámide corporativa. Se rescata categóricamente que los sesgos no se pueden evitar, que están formados por la educación y la experiencia de vida, residen en los sistemas de información de las personas y se activan de forma involuntaria en cualquier interacción (Jarabo 2019: 1). Como consecuencia, explica que todos los hombres y las mujeres poseen estos sesgos generando que las mujeres necesiten demostrar más y dar mayor evidencia que los hombres para ser consideradas en igualdad de competencia y se tiende a sobreestimar el rendimiento de los hombres e infravalorar el de las

mujeres (Jarabo 2019: 2). De esta manera, la descripción aporta para el propio estudio cuando se define que a las mujeres se las evalúa, contrata o promociona sobre la base de su rendimiento pasado, mientras que a los hombres se les valora, contrata o promociona por su potencial futuro (Jarabo 2019: 2). Entonces, al analizar diversos estudios empíricos sobre la temática se concluye que el problema se agrava cuando existe ambigüedad sobre el rendimiento, es decir, cuando no hay un producto final tangible, cuando es difícil de medir el mérito o se trabaja en grupo, ya que las mujeres son evaluadas como menos competentes que los hombres (Jarabo 2019: 3). Entonces, determina que, si las mujeres son constantemente evaluadas como menos competentes que los hombres, se les exige demostrar más, se valora menos su contribución y no se estima su potencial, es evidente que no están compitiendo en igualdad de condiciones (Jarabo 2019: 4). Por lo tanto, los estudios presentados y las cuestiones mencionadas sobre las percepciones y los estereotipos de género sirven de inspiración para las preguntas que conforman las entrevistas a los informantes clave intentando detectar la existencia de sesgos de género en los procesos de valoración, promoción y detentación de los cargos en las entidades bancarias observadas.

ii. Metodología

Dentro de la metodología cualitativa elegida para el análisis de los casos, se emplean complementariamente las estrategias del método prosopográfico y del método etnográfico. Primero, la prosopografía se define como la descripción de los rasgos físicos de la persona y de su apariencia externa aspirando a considerar al individuo dentro de un todo, siendo necesaria la comparación de los datos particulares con el fin de obtener, mediante el análisis de lo común o de las diferencias, un conocimiento acerca de las estructuras subyacentes (Vones-Liebenstein 2005: 351-356). Históricamente, en el esquema habitual de la prosopografía se incluían, junto con el nombre de una persona, los datos de su vida y su cargo, su lugar de origen y residencia, sus títulos y posesiones, sus relaciones de parentesco, su nivel cultural y posición en la sociedad, las relaciones con las autoridades, sus intereses culturales y convicciones religiosas (Vones-Liebenstein 2005: 356). Por tanto, dependiendo del interés teórico y metodológico, la búsqueda explícita de personajes de gran presencia pública o, inversamente, sujetos de la vida cotidiana o investigando el caso considerado diferente o el que se considere representativo para indagar en una historia o en varias (Mallimaci y Giménez Béliveau 2006: 1). Entonces, esta metodología permite realizar la reconstrucción de las trayectorias personales en una investigación debido a la posibilidad de profundizar en el mundo de los valores, de las representaciones y las subjetividades que constituyen el descubrimiento de lo cotidiano y de las prácticas de vida ignoradas por las miradas dominantes (Mallimaci y Giménez Béliveau 2006: 2). De esta forma, lo importante de esta estrategia radica en que el relato se convierte en historia cuando la persona crea y valora su

propia historicidad apropiándose de sus vivencias en una relación de igualdad con el investigador (Mallimaci y Giménez Béliveau 2006: 3).

Por otra parte, la etnografía refiere a la descripción de pueblos y culturas y tiene su origen como una estrategia de investigación en los trabajos de la temprana antropología social, que tenían por objetivo la descripción detallada de las culturas y formas de vida de pequeñas y aisladas tribus (Peralta Martínez 2009: 37). Es así como se considera a la etnografía como una rama de la antropología que se dedica a la observación y descripción de los diferentes aspectos de una cultura, comunidad o pueblo determinado, como el idioma, la población, las costumbres y los medios de vida, trabajando con una amplia serie de fuentes de información (Peralta Martínez 2009: 37). En relación a sus particularidades, la etnografía como medio es particularmente poco riguroso, celebra la improvisación y está atento a las posibilidades de sorpresa ya que se involucra en el lugar y la vida de las personas estudiadas (Wedeen 2010: 256-257). Asimismo, es un método conveniente para producir conocimientos generales sobre microfundamentos que surgen de la acción colectiva aportando valor a los análisis políticos de la época porque permite conocer las experiencias vividas por los actores desde su perspectiva individual (Wedeen 2010: 261-262). Entonces, para llevar a cabo esta práctica, el investigador debe estar preparado para vincularse a la comunidad que desea conocer, requiriendo de compromiso y sensibilidad (Schatz et al. 2009: 14), debe saber dónde y cuándo observar, con quién conversar, así como qué información se debe registrar y cómo se debe hacer, recogiendo todo tipo de datos que permitan vislumbrar los temas a estudiar (Peralta Martínez 2009: 37). Por consiguiente, dentro de las estrategias etnográficas utilizadas, se encuentran las entrevistas que son consideradas una técnica de la metodología cualitativa utilizada para obtener información verbal de uno o más personas a partir de un cuestionario o guión, permitiendo recoger datos sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas, es decir, sus creencias, actitudes, valores, opiniones o conocimiento de algo, que sólo así se pueden conseguir (Peralta Martínez 2009: 48).

Como resultado, a través del método cualitativo de la prosopografía, se busca conocer en profundidad los antecedentes educativos y las formaciones académicas, las trayectorias y los recorridos laborales de las mujeres que se desempeñan en la alta dirección corporativa, y la dinámica o cultura organizacional de las entidades bancarias privadas con el fin de dilucidar cómo es la experiencia femenina en estos roles jerárquicos en Argentina. Por lo tanto, utilizando a las entrevistas como estrategia etnográfica (*ver Anexos para el modelo de entrevista y el cuestionario de preguntas*), se intenta abordar las distintas perspectivas de las mujeres participantes con el objetivo de conocer el sentido de sus trayectorias, decisiones y acciones en los respectivos roles, contribuyendo al estudio de las variables desde la subjetividad de los individuos involucrados.

Por consiguiente, para el análisis, el criterio de selección de los casos es la procedencia del capital y el origen de la empresa, independientemente si las firmas se encuentran dominadas por hombres o mujeres en la actualidad. Por lo tanto, se toman tres casos que pertenecen a bancos

privados de capital nacional y tres casos que corresponden a bancos privados de capital extranjero a partir del listado de las entidades bancarias del sector privado en Argentina (ver *Anexos para el listado de las entidades bancarias del sector privado en Argentina clasificado por la procedencia del capital y el origen de la empresa*). Esta selección de casos permite capturar la esencia de los principios específicos de la estructura administrativa y la cultura organizacional inherentes a cada entidad bancaria para luego, entender su interacción con las condiciones de acceso y desempeño femenino en los cargos directivos y las trayectorias personales de las mujeres estudiadas. De esta forma, considerando los antecedentes académicos y laborales, se busca entender cómo es la experiencia de las mujeres en los puestos de la alta dirección corporativa en los bancos de capital nacional y en los bancos de capital extranjero analizando comparativamente la existencia de variaciones estructurales en la carrera profesional corporativa.

II. Análisis de los casos de estudio

A continuación, se investiga la cultura organizacional inherente a cada entidad bancaria permitiendo configurar una visión analítica de la situación que presenta cada caso. Se analizan las comunicaciones institucionales y los documentos oficiales que presentan los bancos a través de sus canales abiertos y públicos. Por tanto, se ordenan los casos según la procedencia del capital y el origen de la empresa, es decir, primero los bancos privados de capital nacional y luego, los bancos de capital extranjero. De esta manera, se conocen la dinámica corporativa y los principios específicos que determinan a la organización.

i. Casos

Bancos privados de capital nacional

a. Banco Supervielle

En primer lugar, se analiza el caso del *Banco Supervielle*. Esta entidad bancaria es privada de capital nacional y es el séptimo banco privado más grande de Argentina en términos de préstamos (Grupo Supervielle 2022). Con su sede central en Buenos Aires, el banco fue fundado en 1887, es una institución pionera en la región y posee una larga trayectoria en el sistema financiero argentino (Grupo Supervielle 2022).

A partir de la comunicación institucional del banco, se conocen su cultura organizacional y sus valores. Por lo tanto, esta entidad bancaria expone que en un mundo que evoluciona permanentemente, adoptan la agilidad como parte vital de su cultura y filosofía de trabajo, promueven un espacio de trabajo diverso e inclusivo que valora a cada individuo y su contribución

y se enfocan en facilitar el desarrollo de las personas dentro de la organización ofreciendo capacitaciones que estimulen la curiosidad y la adquisición de nuevas habilidades para nuestros equipos, buscando facilitar su crecimiento y permitirles prosperar tanto dentro como fuera de la organización (Grupo Supervielle 2021).

Por añadidura, se manifiesta como valor a la diversidad y se indica que trabajan para promover la diversidad en el lugar de trabajo siendo su propósito como grupo financiero que “cada empleado pueda contribuir y ayudar a moldear quiénes somos y qué hacemos, sin importar el género, orientación sexual, edad, grupo étnico u otra característica” (Grupo Supervielle 2021). Asimismo, la empresa cree que “un equipo de trabajo diverso fomenta la creatividad y la innovación y permite a los empleados compartir sus experiencias y perspectivas únicas” (Grupo Supervielle 2021).

Por otra parte, la comunicación expone primero, la realización de un análisis de datos cuantitativos segmentados por área geográfica, género y edad, luego, el lanzamiento de una encuesta anónima para todos los empleados con el objetivo de comprender mejor su percepción sobre una variedad de temas, tales como diversidad, inclusión y discriminación, y, por último, la ejecución de un análisis cualitativo complementario de temas relevados a través de discusiones abiertas en focus groups (Grupo Supervielle 2021). De esta forma, estas iniciativas buscan identificar barreras y oportunidades dentro de la entidad para diseñar de un plan de acción asertivo de diversidad e inclusión.

b. Banco Comafi

Al contemplar el caso del *Banco Comafi*, la institución bancaria es privada y de capital nacional. Con su oficina central en Buenos Aires, fue fundado en 1985 para operar como agente de mercado abierto y es uno de los bancos privados argentinos de mayor crecimiento en los últimos años (Banco Comafi 2022).

A partir de los informes de actividades, se pueden observar los componentes de la cultura organizacional y los valores que respalda el banco. Se concentran en los ejes de la educación, la inclusión laboral, la diversidad, el emprendedorismo, el medioambiente y el voluntariado corporativo (Banco Comafi 2021). Dentro de la consigna de la diversidad, se adhiere a los 7 Principios para el Empoderamiento de las Mujeres¹ (WEPs, por sus siglas en inglés) que hace

¹ Estos principios radican en promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel; tratar a los hombres y a las mujeres de forma equitativa en el trabajo, respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación; velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos y todas; promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres; llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministros y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres; promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias; y evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género (United Nations 2010: 1).

referencia a una iniciativa impulsada por ONU Mujeres y el Pacto Global de las Naciones Unidas con el objetivo de promover la igualdad de género en las empresas (Banco Comafi 2021).

Por lo tanto, con la firma de estos principios, la compañía asume el compromiso de medir las brechas de género en la organización, generar un plan de acción y participar en eventos y capacitaciones. Adicionalmente, esta adhesión busca “promover la igualdad de género en el trabajo, el mercado y la comunidad” (Banco Comafi 2021). Como resultado, periódicamente el *Banco Comafi* realiza encuentros dentro de su comunidad para reflexionar, profundizar y conversar acerca de conceptos como la diversidad, la inclusión y las diferencias, invitando a líderes de la organización y referentes externos especialistas en la materia para que cuenten sus experiencias personales y profesionales, y reflexionen sobre la importancia de reconocer los prejuicios a fin de generar espacios de trabajo realmente inclusivos (Banco Comafi 2021). Por consiguiente, el desarrollo de estas actividades implica la participación y el compromiso de directivos y gerentes de la entidad bancaria contribuyendo a sostener la cultura organizacional de la misma que acompaña el cambio social necesario para alcanzar los objetivos relativos a la inclusión.

c. Banco Galicia

Al observar el caso del *Banco Galicia*, la institución bancaria es privada de capital nacional. Posee su sede central en Buenos Aires, fue fundado en 1905 y es el banco privado más importante del sistema financiero argentino (Banco Galicia 2022). Al examinar los documentos corporativos, se observan los valores que la entidad promueve y la cultura organizacional construida. A continuación, se centran en el entusiasmo, la innovación, la cercanía y el compromiso, buscando generar un buen clima laboral, propicio para la formación de equipos motivados y cultura de responsabilidad (Banco Galicia 2022).

Considerando las temáticas de la diversidad e inclusión, declaran que “la diversidad es un pilar fundamental en nuestra cultura organizacional y buscamos que cada acción implementada permita a nuestros colaboradores desarrollar su máximo potencial sin importar su edad, género, religión, sexualidad, orientación política, trayectoria y perfil.” (Banco Galicia Sustentable 2021). Por consiguiente, desde la entidad afirman que la diversidad genera mayor innovación, mejora el clima laboral y, atrae y fideliza talentos a la vez que fortalece la sostenibilidad del negocio (Banco Galicia Sustentable 2021).

Por añadidura, la compañía se encuentra comprometida con los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) adhirieron formalmente en 2019 al quinto objetivo que se centra en la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (Grupo Financiero Galicia 2019: 126). *Banco Galicia* manifiesta que su estrategia de gestión en relación al eje de género promueve la igualdad de oportunidades y el empoderamiento de la mujer (Banco Galicia Sustentable 2021). Esto último

se realiza a través del apoyo de los cuatro pilares fundamentales de la equidad —buscando el equilibrio de representación en todos los niveles—, la igualdad salarial —logrando una remuneración otorgada por el puesto y no por género—, el desarrollo de talento —fortaleciendo la línea de liderazgo—, y la flexibilidad —apoyando a las familias en la corresponsabilidad de los cuidados— (Banco Galicia Sustentable 2021).

Bancos privados de capital extranjero

d. BBVA Banco Francés

Considerando el caso del *BBVA Banco Francés*, esta entidad bancaria es privada de capital extranjero. Sus inicios se fundamentan en 1857 en Bilbao, una ciudad situada al norte de España, cuando la Junta de Comercio promueve la creación de Banco de Bilbao como banco de emisión y descuento debido al contexto de crecimiento económico de la región (Grupo BBVA 2022). Como resultado de diversas fusiones y expansiones, en 1886, se constituye en Argentina el Banco Francés del Río de la Plata y, en 1996, el Banco Bilbao adquiere la mayoría de sus cuotas sociales, siendo el accionista mayoritario (BBVA 2021). Cuatro años después, oficialmente el banco comienza a llamarse *BBVA Banco Francés* (BBVA 2021).

A partir de las comunicaciones institucionales del banco, tanto las internacionales como la correspondiente a Argentina, se observan la cultura organizacional de la empresa y los valores que transmiten. Los tres pilares fundamentales de la entidad bancaria son “el cliente es lo primero”, “pensamos en grande” y “somos un solo equipo” (Grupo BBVA 2022). En relación con este último valor, la institución manifiesta que las personas son lo más importante del grupo, que todos los empleados son propietarios y corresponsables del proyecto y, asimismo, exhiben que es necesaria la confianza en los demás, ser generoso, colaborando y rompiendo silos entre áreas y barreras jerárquicas (Grupo BBVA 2021).

En cuanto a las consignas de género y diversidad, a principios del 2022, el banco en Argentina firmó el acuerdo de adhesión a la Iniciativa Público Privada para la Igualdad de Género en el Mercado de Trabajo (IPP) promovida por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (BBVA 2022). De esta forma, se busca incluir a más mujeres en el mercado laboral en igualdad de condiciones apoyando la autonomía económica de las mujeres. Desde el *BBVA Banco Francés* afirman que “trabajamos por una cultura corporativa con una mirada inclusiva, brindando oportunidades de desarrollo a todas las personas que integran nuestro equipo” y consideran que, “el sector privado tiene un papel crucial en promover la diversidad y la igualdad de género en los entornos de trabajo” (BBVA 2022). Por consiguiente, la organización declara que aprovechar la riqueza de la diversidad permite aprender e innovar como compañía y como sociedad (BBVA 2022).

Por añadidura, la diversidad conforma una de las prioridades estratégicas de la institución desarrollando estrategias e iniciativas orientadas a promover una cultura de respeto. Esto busca garantizar la igualdad de oportunidades y contribuir a fomentar una cultura más abierta (BBVA 2022). Conforme a su cultura organizacional, el *BBVA Banco Francés* ha sido incluido en 2022 en el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg por quinto año consecutivo destacando la política de paridad e igualdad salarial del banco entre hombres y mujeres y el fomento de una cultura corporativa inclusiva (BBVA 2022).

e. Banco Citibank

Analizando el caso del *Banco Citibank*, la entidad bancaria es privada de capital extranjero. Su origen se remonta a cuando un grupo de comerciantes da los primeros pasos en 1811 para crear un nuevo banco que ayude a Nueva York a competir con sus rivales en Filadelfia, Boston y Baltimore (Citigroup Inc. 2022). Luego de varias peticiones presentadas ante la asamblea estatal, finalmente el 16 de junio de 1812 queda constituido *The National City Bank of Nueva York* (Citigroup Inc. 2022). En 1914, se inaugura en Buenos Aires la primera sucursal del banco en Argentina, siendo la primera filial de Citi fuera de los Estados Unidos (Citigroup Inc. 2022).

Observando las comunicaciones institucionales, se conocen los componentes de la cultura organizacional y los valores que respalda el banco a nivel global. Por consiguiente, destacan que el progreso es la esencia de la empresa y procuran construir una cultura diversa e inclusiva donde todas las personas que forman parte se sientan respetadas y apoyadas para alcanzar el potencial profesional (Citigroup Inc. 2022). De esta forma, la institución fomenta una cultura de inclusión y pertenencia que sea de inspiración para el talento de las personas y afirman que los empleados reflejan una notable variedad de culturas y perspectivas. Esto último otorga una poderosa ventaja que combina la visión global con un profundo conocimiento local generando un impacto de gran alcance y siendo motor de las nuevas ideas de la empresa (Citigroup Inc. 2022).

Asimismo, a partir del código de conducta, se manifiesta que “no toleramos ninguna clase de discriminación, acoso, represalia o intimidación que incumpla con nuestras políticas o que sea ilegal, ya sea que la cometa un director/gerente, un compañero de trabajo, un cliente, un proveedor o un visitante, e independientemente de que ocurra en el trabajo, eventos relacionados con el trabajo o fuera del trabajo” (Citigroup Inc. 2020: 16). Con el objetivo de promover un ambiente de trabajo respetuoso, la entidad bancaria incita a respetar las creencias personales, las culturas, la identidad y los valores de cada individuo, a escuchar y ser respetuoso de los diferentes orígenes y puntos de vista, y a no tratar a nadie de manera diferente en función de la raza, sexo, género, embarazo, identidad o expresión de género, color, credo, religión, país de origen, nacionalidad, edad, discapacidad o condición médica física o mental, estado civil, orientación sexual,

ascendencia, situación familiar, estado de lactancia o condición socioeconómica (Citigroup Inc. 2020: 16). De esta forma, la empresa incentiva a los empleados a familiarizarse con el concepto de parcialidad inconsciente para que sean conscientes de la manera en la cuál se actúa y se comporta en el ambiente laboral (Citigroup Inc. 2020: 16). Por añadidura, la empresa declara que contrata personal y lo promueve en función de sus méritos poniendo a disposición oportunidades para el desarrollo profesional para todos los empleados (Citigroup Inc. 2020: 17).

Según el *Informe Anual de Talento y Diversidad* de 2020, los datos sobre la diversidad de género dentro del banco arrojan que, del total de los empleados a nivel mundial, el 50,8% son mujeres y que, además, dentro de la categoría de los directores generales, el 21,5% son mujeres (Citi 2020: 7). Como consecuencia, desde la organización expresan que hay dos claves para retener el talento en la diversidad. Éstos son garantizar que la remuneración sea equitativa y asegurar que las minorías y las mujeres tengan las oportunidades para alcanzar los puestos de nivel medio y superior (Citi 2020: 8). Adhiriendo al quinto objetivo sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer correspondiendo a los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), el banco está comprometido a mejorar la representación de las mujeres a nivel global en los puestos de alta jerarquía aumentando la representación femenina hasta al menos el 40% (Citi 2020: 10).

f. JP Morgan Chase Bank

Examinando el caso del *JP Morgan Chase Bank*, esta entidad bancaria es privada de capital extranjero. Es una de las instituciones financieras más antiguas del mundo y sus inicios se remontan a 1799 como una empresa dedicada a la industria química en Nueva York (JP Morgan Chase & Co. 2022). En 1823, se decide cambiar su estatuto para ocuparse plenamente de las actividades bancarias de la ciudad (JP Morgan Chase & Co. 2022). De esta forma, el banco está construido sobre la base de más de 1.200 instituciones predecesoras vinculadas a las innovaciones en las finanzas y al crecimiento de las economías estadounidense y mundial, que se han unido a lo largo de los años para formar la empresa actual (JP Morgan Chase & Co. 2022). Por añadidura, este banco se encuentra ligado a Buenos Aires desde la década de 1880 y, finalmente, en 1948 abre una sucursal para reforzar la presencia local (JP Morgan Chase & Co. 2021: 3).

A partir de los documentos institucionales del banco, tanto las internacionales como el correspondiente a Argentina, se manifiesta una cultura organizacional que procura basarse en el desempeño, el trabajo en equipo, la meritocracia, la inclusión y la franqueza alcanzando los más altos estándares éticos (JP Morgan Chase & Co. 2021: 2). Asimismo, se explica que todos los atributos son iguales de importantes y todos están vinculados entre sí (JP Morgan Chase & Co. 2021: 2). Los principios fundamentales que se presentan para alcanzar el éxito de la empresa son

“aspirar a ser el mejor”, “ejecución inmejorable” y “construir una cultura ganadora” (JP Morgan Chase & Co. 2021: 2).

Por añadidura, la entidad bancaria sostiene que la diversidad entre los empleados les permite ser una empresa de categoría mundial, esforzándose por fomentar una cultura de respeto y estando comprometidos a que su plantilla, su lugar de trabajo y su mercado sea diverso, inclusivo y accesible para todos los empleados (JP Morgan Chase & Co. 2022). Por lo tanto, convalidan que una empresa impulsada por el talento es, por definición, una empresa diversa e inclusiva y se muestran orgullosos de los resultados alcanzados en el lugar de trabajo (JP Morgan Chase & Co. 2022). Como consecuencia, en el último año, estos logros reflejan que el 49% de las nuevas personas contratadas, a nivel mundial, son mujeres (JP Morgan Chase & Co. 2022).

En relación a la temática de la igualdad de género y el desarrollo profesional de las mujeres, *JP Morgan Chase Bank* lleva mucho tiempo centrándose en la capacitación y el progreso de las empleadas. Como resultado, en 2013, se formalizó la iniciativa bajo la creación de *Women on the Move* con el objetivo de crear un cambio significativo en términos de empoderamiento de todas las mujeres en el ámbito laboral. Este movimiento cuenta con más de 250.000 empleados involucrados —donde casi el 50% son mujeres— y se centra en tres ejes, 1) ampliar las empresas dirigidas por mujeres; 2) mejorar la salud financiera de las mujeres; 3) promover el crecimiento profesional de las mujeres (JP Morgan Chase & Co. 2022). A partir de estas metas, se busca proporcionar un mayor acceso al capital, asesorar a las empresas dirigidas por mujeres, facilitar educación y herramientas para aumentar la salud financiera y la independencia de las mujeres, y, por último, se propone contratar y retener a más mujeres en todos los niveles, ayudando a más mujeres a ascender a puestos de alto nivel en toda la empresa (JP Morgan Chase & Co. 2022). De esta manera, esta iniciativa constituye un canal que refleja modelos femeninos inspiradores y un gran historial de diversidad de género, y a la vez, apoya los objetivos profesionales y personales de todas las mujeres (JP Morgan Chase & Co. 2022).

III. Resultados de la investigación

Por consiguiente, a raíz de la problemática estudiada, los objetivos fijados, la metodología expuesta y las dinámicas de las entidades bancarias investigadas, se procede a analizar los resultados obtenidos en las entrevistas personalizadas a los informantes claves pertenecientes a las empresas seleccionadas.

i. Mujeres profesionales y universitarias

En primer lugar, la totalidad de las entrevistadas alcanzó la educación superior universitaria contando con un título universitario. Todas estas mujeres estudiaron en instituciones educativas renombradas de Argentina como la Universidad de Buenos Aires (UBA), Universidad de Lomas de Zamora (UNLZ), Universidad Nacional de Luján (UNLu), Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y Universidad de Belgrano (UB). Los títulos universitarios corresponden a las carreras de Abogacía, Administración de Empresas, Contador Público y Relaciones del Trabajo. De esta forma, esta cualidad educativa permite reiterar una creciente —y sostenida— presencia femenina en las universidades marcando una continua profesionalización en diversas áreas de estudio. Históricamente, la Abogacía y la Economía como campos de estudio siempre estuvieron ligados a la gestión y tutela masculina. Entonces, el acceso femenino a la educación superior universitaria y la posesión del título correspondiente se encuentran estrechamente ligadas al aumento significativo de la tasa de participación de las mujeres en el mercado de trabajo. Es así que todas las mujeres consultadas demuestran haberse incorporado exitosamente al mercado formal de trabajo a través de empleos de calidad incrementando intrínsecamente la participación femenina en la actividad laboral. Por tanto, esta situación se traduce en el aumento significativo de la independencia económica de las mujeres.

Por consiguiente, todas las entrevistadas manifiestan haber comenzado su carrera profesional a muy temprana edad. La informante clave N°1 perteneciente al *Banco Supervielle* empezó “a los 20 años a trabajar” en el Poder Judicial como “meritoria, trabajando gratis sin que se pague”. Luego, pasó por distintos estudios de abogados, instituciones y empresas en el área de legales hasta llegar al banco hace casi 8 años. La informante clave N°2 del *Banco Comafi*, desde que empezó, trabajó en un estudio chico del Microcentro en Buenos Aires y, una vez graduada de la carrera con 21 años, una compañera de trabajo la incentivó a que continuará su trayectoria profesional en estudio más grande, afirmando que ella “era una esponja absorbiendo todo”, en su casa no tenía profesionales que la orientaran y solo le decían que había que estudiar. Después, continuó su carrera en empresas de auditorías y otras entidades financieras hasta llegar al banco hace 20 años. Por añadidura, la informante clave N°3 del *BBVA Banco Francés* explica que se incorporó al banco a los 21 años cuando recién se graduaba ya que llegaba de su pueblo natal en el interior de Buenos Aires y “necesitaba trabajar”. Prácticamente, hace 10 años que desarrolla su trayectoria profesional en la institución bancaria.

La informante clave N°4 correspondiente al *Banco Galicia* empezó su carrera laboral en una empresa de tecnología argentina cuando era joven y luego, en una consultora —siempre en el área de Recursos Humanos—. Hace 22 años que se sumó al Grupo Galicia y estuvo sus primeros 12 años en la compañía de Seguros creciendo profesionalmente pasando luego al banco como responsable de las prácticas de Talento y Cultura. La informante clave N°5 del *Banco*

Citibank empezó “a trabajar al principio del segundo año de la universidad”, siempre quiso trabajar y desde chica pensaba que apenas pudiese, ella quería estudiar y trabajar. Por lo tanto, consiguió una pasantía en el ámbito financiero en el *Deutsche Bank* donde luego permaneció como empleada efectiva por casi 5 años y hace casi 6 años se encuentra trabajando en el banco neoyorquino. De modo similar, la informante clave N°6 del *JP Morgan Chase Bank* manifiesta que trabajó durante toda su carrera universitaria, pagó totalmente por su educación y fue difícil finalizar los estudios porque “trabajaba de 8.30 a 5.30 de la tarde, y estudiaba desde las 6.30 hasta las 12 de la noche, esto durante 5 años”. De esta manera, se desempeñó en una consultora y una empresa petrolera estadounidense por casi 9 años para luego llegar a la entidad bancaria hace casi 7 años.

Por otra parte, la mayoría de las informantes clave expresaron su continua inquietud por aprender, capacitarse y perfeccionarse, ya sean en cursos, capacitaciones y programas ejecutivos en sus respectivos campos profesionales. La informante clave N°1 destaca que “en el banco nos incentivan a hacer post cursos o programas ejecutivos y todos los años hago” y la informante clave N°4 exhibe que hizo un curso más general de management, también se interiorizó en cuestiones vinculadas a los avances de la transformación digital y la analítica de datos, y afirma que “uno tiene que aprender toda la vida”. Además, la entrevistada es Coach Profesional siendo un recurso vital que utiliza para la facilitación de los equipos de trabajo del banco. Adicionalmente, la informante clave N°5 estudió la carrera de Coaching Ontológico y manifiesta que estos principios incidieron positivamente en su carrera profesional ayudando a priorizar las dinámicas que conforman su día a día, mantener un balance y gestionar su rutina laboral con la personal.

En consecuencia, los cargos que conducen actualmente las entrevistadas son Jefa de Sector, Directora Titular, Asociada o *Associate*, Gerenta y Vicepresidenta en áreas diversas como Recursos Humanos, Presupuesto, Legales, Operaciones de Producto y Custodia Global. Estos mencionados cargos constituyen puestos de liderazgo en los cuáles las mujeres entrevistadas se encuentran encargadas de coordinar el desarrollo de las tareas de su sector asignado, tienen personal a cargo, gestionan sus respectivos grupos de trabajo, formulan e implementan la estrategia empresarial relacionada a su área de actividad y por último, contribuyen al logro eficaz de metas colectivas de las entidades bancarias a través de una visión común corporativa.

Por otro lado, las transiciones en los distintos cargos que ocuparon las entrevistadas hasta llegar a su actual trabajo poseen el denominador común de la curiosidad y el cambio. Esta ambición positiva por crecer, aprender e impulsar hacia adelante sus carreras motivaron estas transiciones en la escala corporativa. La informante clave N°1 cuenta que “salió de mi inquietud en querer cambiar” y afirma que “en el trabajo soy una persona curiosa, inquieta, entonces lo que fue mi trayectoria laboral era buscar un cambio”. La informante clave N°2 relata que desde que

era muy chica supo que quería trabajar en una empresa, todos los trabajos que tuvo le han dado satisfacciones, siente que, a la larga, hizo bien en los cambios y siempre se “la jugó”.

Adicionalmente, la informante clave N°3 detalla que siempre fue escalando en distintos puestos, desde el cargo más junior en una de las sucursales del banco hasta llegar a las oficinas centrales, reafirmando su motivación por siempre querer desarrollarse en distintos ámbitos operativos. La informante clave N°4 cuenta que su trayectoria profesional se debe a que le apasiona lo que hace y quiere seguir aportando a la sociedad desde el punto de vista corporativo. Por otra parte, la informante clave N°5 cuenta que, ante las oportunidades de cambiar de cargo, siempre prefirió aceptar los nuevos desafíos, intentar y perseverar, si después no le gustaba o sentía cómoda, pensaba “volantearé, cambiaré el rumbo”. La informante clave N°6 destaca que siempre le gustó trabajar y tirar para adelante describiendo que eso ya está dentro de su personalidad.

Sin embargo, es importante destacar que las entrevistadas N°1 y N°6 coinciden en que los respectivos ascensos dentro del ámbito corporativo sucedieron como fruto de la perseverancia y la insistencia. Aunque no sintieron que existieran trabas por el hecho de ser mujer para concretar los ascensos, sí afirman que los reconocimientos “tardaron mucho en llegar”. La informante clave N°1 cuenta que, “el tema de los ascensos era algo que tenía que insistir para que se logren porque de la nada no sucedían, y cuando llegaba no era un reconocimiento, llegaban tarde”. También, la informante clave N°6 sostiene que, “particularmente a mí me costó más que me reconocieran, yo ayudaba a impulsar al que estaba arriba y el reconocimiento a mí me llegaba más tarde”.

ii. Representación femenina y “cuello de botella”

Formalmente, todas las estructuras administrativas de las entidades bancarias estudiadas poseen una organización interna verticalista donde en la cúpula máxima se encuentran los principales directivos. Asimismo, la disposición empresarial da cuenta de las diversas áreas de negocio y de una clara división del trabajo con jerarquías estipuladas. Estas características se aprecian en todos los casos observados independientemente si son bancos privados de capital nacional o extranjero.

En consecuencia, al consultar a todas las informantes sobre la distribución entre hombres y mujeres en la detentación de los cargos al contemplar la estructura organizativa coinciden en que varía según el escalafón de la pirámide corporativa. A modo ilustrativo, la informante clave N°3 perteneciente al *BBVA Banco Francés* cuenta que “los subgerentes son más hombres y los *managers* están bastante más mezclados, dependiendo del sector y sí tienen o no gente a cargo”. Sorpresivamente, todas las entrevistadas también coinciden en que hay muchas mujeres trabajando en estas entidades bancarias. La informante clave N°1 afirma que “hay muchísimas

mujeres, creo que hay más mujeres que hombres en general”, luego, la informante clave N°2 explica que, “si ves la totalidad del personal, somos más mujeres que hombres”. La informante clave N°4 cuenta que, “en la pirámide poblacional tenemos 50/50 de hombres y mujeres, hay mucho semillero”. La informante clave N°5 explica que, “en el producto donde estoy, te diría que hay un balance” y la informante clave N°6 destaca que, “creo que todavía no estamos 50/50, estará en un 60/40”. Por lo tanto, colectivamente se puede dilucidar que todas las informantes manifiestan que la situación femenina en la industria bancaria “cambió un montón” y “se avanzó mucho en el último tiempo”.

Por otra parte, es importante mencionar que la informante clave N°3 perteneciente al *BBVA Banco Francés* y la informante clave N°4 del *Banco Galicia*, se desarrollan en el área de Recursos Humanos. Por esta razón, ellas destacan que esta área de trabajo específica se encuentra históricamente circunscripta al dominio femenino, contando que, “particularmente en Recursos Humanos siempre hay más mujeres” y “hay pocos varones”. En cierto modo, esta tendencia se cumple, pero la informante clave N°4 explica que en el último tiempo la presencia femenina en esta área particular del banco donde se desempeña “empeoró por cuestiones más de edad de mujeres que se jubilaron y no entraron nuevas”.

No obstante, todas las informantes concuerdan que, aunque en la pirámide poblacional de las organizaciones bancarias hay una marcada representación femenina, a medida que se asciende en el esquema corporativo, el número de mujeres disminuye significativamente. En consecuencia, la informante clave N°1 detalla que “los puestos altos son ocupados por hombres” y asegura que en la actualidad hay solo una Directora mujer en el Directorio del banco. La informante clave N°2 explica que, “a medida que se achica la pirámide, las mujeres se van quedando abajo” y además cuenta que en el Directorio del banco hay 8 hombres y ella. Además, la informante clave N°3 relata que “en puestos altos, de mando hay pocas mujeres, en el Directorio por ejemplo, hay solo 1 mujer y son 11 en total”.

La informante clave N°4 agrega que “cuando vas ascendiendo, en un momento esa proporción cae mucho y hoy estamos en un 12% de liderazgo femenino en la parte de arriba de la pirámide”. Por otro lado, la informante clave N°5 afirma que sí es una realidad que en los cargos de alta posición todavía hay más hombres que mujeres y recuerda que “en reuniones quizás somos 2 mujeres y 10 hombres, todavía está eso en los puestos de Gerencia o Management”. Asimismo, la informante clave N°6 distingue que, “se ven muchísimas mujeres en puestos más altos”, pero que depende del área que se analice ya que no es la misma situación en Operaciones o Controles y también depende de los cupos disponibles para ascender, explicando que hay áreas donde la competencia es mucho más acentuada y difícil.

Por lo tanto, esta particularidad es sentida y observada por todas las informantes independientemente si trabajan en bancos privados de capital nacional o extranjero. Entonces resulta que, las entrevistadas dan a entender que este suceso se podría describir como un “cuello

de botella” que obstaculiza el avance de la carrera profesional de las mujeres hacia la cúspide de la escala corporativa. La informante clave N°4 desarrolla con evidencia que en las secciones bajas y medias de la pirámide poblacional del banco hay mucho semillero de mujeres pero, en un momento empieza a caer ese número y la proporción se desbalancea. Es decir que, este desequilibrio comienza a notarse en la mitad superior de la escala corporativa.

Esta peculiaridad se encuentra condicionada por un lado, por la estructura administrativa verticalista de las entidades bancarias donde la cantidad de puestos de liderazgo y de toma de decisiones es limitada, la competencia interna entre empleados y posibles candidatos es elevada y también, los procesos corporativos son dinámicos debido a las vicisitudes políticas y financieras. Para la informante clave N°1, “la jerarquía puede ser ese obstáculo”. Por otro lado, este “cuello de botella” organizacional se agudiza por las decisiones personales o familiares que pueden adoptar las mujeres en pleno auge de sus carreras profesionales. La informante clave N°4 expone que este estancamiento observado “tiene que ver mucho con la decisión de tener familia”, mientras que la informante clave N°2 añade, “muchas mujeres que no se animaban, preferían estar cómodas y que el que se arriesgara sea el marido”.

En línea con los escollos mencionados, todas las entrevistadas, al reflexionar sobre su trayectoria laboral, coinciden en que fue muy poco frecuente encontrar mujeres liderando. La informante clave N°2 cuenta que cuando entró a la primera empresa grande no había socias mujeres, “en esos años no era común verlo, muchísimas veces me senté en salas que era la única mujer, con clientes y colegas”. La informante clave N°4 rememora, “si pienso en mi historia, mis jefes fueron la mayoría varones, una sola vez tuve una mujer como jefa y cuando reporté a CEOs eran varones”. Adicionalmente, la informante clave N°5 explica que cuando comenzó su carrera en el banco, ella era la única mujer que tenía un puesto de Associate, “no había otras mujeres en el piso ni en el área” y “todas las reuniones eran con hombres, todo el tiempo”. Asimismo, concuerdan que varias de las pocas mujeres que se encontraban ocupando puestos de liderazgo y de toma de decisión tenían actitudes “masculinas” derivadas de su cargo de poder, eran hostiles y a veces, agresivas y maltratadoras con sus grupos de trabajo y su entorno. Análogamente, la informante clave N°4 afirma que “cambiar ciertos atributos femeninos para parecerse al hombre lo he visto”.

iii. Cultura organizacional: formalidad versus práctica

Al considerar las características de las dinámicas corporativas investigadas, sus principios derivados y los testimonios de las informantes claves, se infieren las percepciones sobre la cultura organizacional de los bancos privados de capital nacional y extranjero estudiados. Primero, todas las entrevistadas pudieron identificar satisfactoriamente la combinación de factores —hábitos,

costumbres, normas y comunicación formal e informal— y los recursos identitarios que singularizan a cada organización. A modo ilustrativo, la informante clave N°5 explica los valores que tiene el *Banco Citibank* que se relacionan con los clientes, el trabajo en equipo y trabajar con integridad, pero, a la vez, aclara que “son muy abstractos, hay que bajarlos”.

De igual manera, al vincular el tema del género con la cultura organizacional, todas las entidades bancarias formalmente adhieren a los principios de igualdad, inclusión y diversidad independientemente si se trata de bancos privados de capital nacional o extranjero. Esto último demuestra un significativo avance para este tipo de entornos corporativos que normalmente se encuentran caracterizados por el tradicionalismo y la burocracia. Los cambios sociales ocurridos en las últimas décadas pueden considerarse como un posible disparador de la adaptación de las instituciones a las nuevas realidades. Sin embargo, es necesario observar en qué medida existe una correlación entre la formalidad institucional y la práctica organizacional. Por esta razón, se analizan y comparan estos atributos corporativos en todos los casos estudiados según la procedencia del capital y el origen de la empresa.

Primero, se analiza el *Banco Supervielle*, el *Banco Comafi* y el *Banco Galicia*, es decir los tres casos de bancos privados de capital nacional. El *Banco Comafi* y el *Banco Galicia* adhieren a los principios globales sobre empoderamiento de las mujeres y a los objetivos generales impulsados por las Naciones Unidas sobre igualdad de género respectivamente. Al adoptar y aplicar estas consignas, se encuentran formalmente impulsados a medir las brechas de género y desarrollar planes de acción concretos. Por otra parte, el *Banco Supervielle* se basa en estudios cuantitativos y cualitativos dirigidos a sus empleados con el fin de identificar barreras y oportunidades en temas de diversidad e inclusión. Al consultar a las informantes claves de estas entidades bancarias, se obtienen declaraciones diversas. La informante clave N°1 del *Banco Supervielle* expresa que el banco es un buen lugar para trabajar donde se respeta el equilibrio entre la vida laboral y personal y, “tienen medidas o decisiones que pueden favorecer el equilibrio entre hombres y mujeres”. No obstante, en relación a los asuntos de género y al desarrollo profesional femenino, la informante clave destaca que “si los hombres que están en cargos altos no se involucran, es muy difícil”. La entrevistada ha participado en charlas sobre igualdad de género, pero las únicas que participaban eran mujeres dentro del banco, e incluso el Gerente Coordinador fomentaba la participación en cursos sobre esta temática pero no se involucraba. Por tanto, concluye que “para que haya realmente igualdad, todos se deben involucrar y tomarlo en serio” y reflexiona, “quizás estas medidas, están buenas porque quedan bien pero en la práctica no sucede y no hay un interés real de que cambien las cosas”.

En el caso del *Banco Comafi*, la informante clave N°2 afirma que en los últimos años se ha trabajado en el asunto de la diversidad a nivel general y se han realizado charlas internas de concientización contando con la participación de todos los empleados sumando a Gerentes y Directores. En relación a estas iniciativas, las charlas son el 70% de las veces sobre género y la

entrevistada rememora que un Gerente de un puesto alto en el banco le comentó que, “la que más me enseñó de diversidad es mi hija, me paró un par de veces con comentarios que hice (...) todas estas charlas me vienen bien”. Asimismo, ella considera que estos encuentros ayudan a “moverte de la estructura, sacarte del pensamiento que tenés incorporado”. Adicionalmente, explica que la entidad trata de “favorecer todo lo que internamente se pueda hacer para que no sea un *issue* el género o la diversidad”. Por lo tanto, concluye que, aunque el proceso sea lento, todas estas acciones tienen en la actualidad un impacto positivo y visible en la cultura organizacional del banco.

Al observar el caso del *Banco Galicia*, el tema del género y la diversidad sigue siendo un *issue*. La informante clave N°4 explica que este año la entidad bancaria se ha centrado en promover el liderazgo femenino a partir de iniciativa del Gerente General de firmar un acuerdo internacional con el objetivo de llegar al 2030 para tener, por lo menos, un 20% de liderazgo femenino en el *board* ya que hoy en día eso no sucede. Además, relata que se están llevando a cabo diversas iniciativas en la organización como el fortalecimiento de los programas de inicio para garantizar la presencia femenina, la creación de programas con ciertas universidades con foco en el desarrollo femenino en las carreras de tecnología, la concientización sobre los sesgos de género en los reclutadores y *Managers*, y el lanzamiento de programas de *mentoring* interno donde las mujeres con más experiencia transmiten a las mujeres más jóvenes cómo han resultado ciertas cuestiones en su carrera profesional como el tema de la maternidad.

Por otra parte, se examinan el *BBVA Banco Francés*, el *Banco Citibank* y el *JP Morgan Chase Bank*, es decir los tres casos de bancos privados de capital extranjero. Desde este año, el *BBVA Banco Francés* adhiere a la iniciativa gubernamental sobre la igualdad de género en el mercado de trabajo, mientras que el *Banco Citibank* se encuentra suscripto a los objetivos generales impulsados por las Naciones Unidas sobre igualdad de género. En contraposición, el *JP Morgan Chase Bank* posee una marcada iniciativa plasmada en un grupo de inspiración que se centra en el empoderamiento femenino en el ámbito laboral. Acto seguido, las informantes claves de estas instituciones bancarias manifiestan sus apreciaciones sobre la cultura organizacional. La informante clave N°3 del *BBVA Banco Francés* menciona que la dinámica del banco sutilmente condiciona las decisiones personales de los empleados haciendo alusión a que en la carrera profesional se prefiere que “no tengas hijos, familia u otras prioridades”. Ligado al liderazgo femenino, comenta que muchas mujeres en puestos de toma de decisiones sienten que el ámbito corporativo limita las decisiones familiares o de maternidad explicando que, se pone “la presión de cuándo es el momento, las condiciona por el trabajo” y acota que, “a veces pasa que si tienen hijos seguidamente, se señala a esa mujer”. Además, la temática de género y diversidad genera controversia en la organización ya que “nadie se involucra en estos temas”, las charlas o los cursos que se dictan no son obligatorios, entonces solo participan los que se encuentran interesados y

las pocas iniciativas que se realizan “no se sienten auténticas ni genuinas”. Seguidamente acota que en este terreno, el pensamiento “está muy cerrado, hermético, no es genuino”.

A continuación, en el caso del *Banco Citibank*, la informante clave N°5 destaca cierta inflexibilidad en la praxis bancaria y mucha burocracia que se configura en una falta de adaptación a los cambios en general. También, explica que “todavía los altos cargos están ocupados por gente que son más grande” y que, en las reuniones de *Senior Management*, de alguna manera, se desperdician las oportunidades para alcanzar los cambios profundos que se necesitan a nivel corporativo. Por otro lado, la cotidianeidad da cuenta de “una falta de confianza en el recurso que estás eligiendo y hay una mentalidad obsoleta en ese sentido”. Hay una imagen de adaptación y flexibilidad pero internamente no llega a consolidarse y la entrevistada evidencia que con las generaciones más jóvenes —los *millennials*— que trabajan en el banco, hay ciertos pensamientos que no conjugan y “si no lo haces genuinamente se nota”. Análogamente, sus reflexiones apuntan a que todavía no se ha logrado tener o consolidar una actitud abierta y sin prejuicios en este entorno empresarial siendo imperioso interiorizarse en los pensamientos de las generaciones más jóvenes. Esto último también va de la mano con la problemática de retener el talento de las personas que enfrentan estas organizaciones en la actualidad.

Por su parte, la dinámica organizacional observada del *JP Morgan Chase Bank* imparte una dedicación “full time” al trabajo, pero, a nivel de experiencia, es un gran terreno para comenzar laboralmente debido a los desafíos operativos que presenta. Por añadidura, en relación a los temas de género y liderazgo femenino, la informante clave N°6 cuenta que cuando ella comenzó a trabajar en la entidad bancaria comenzó a darse cuenta “que habían muchos hombres en todos lados, cada reunión que iba era la única mujer”, exhibiendo cierta ausencia femenina desde el lado del reclutamiento de personas en la empresa. Por lo tanto, la reacción de la entrevistada fue involucrarse y contratar más mujeres haciendo “un esfuerzo consciente”. Para que haya igualdad a nivel organizacional, ella opina que se debe partir de la premisa donde hombres y mujeres tienen el mismo derecho de tener las mismas horas que necesiten afuera del trabajo. Esto último se relaciona con el balance entre la vida laboral y familiar, y la asignación de tiempos de las tareas de cuidado que frecuentemente recaen sobre las mujeres. También, la entrevistada opina que la dinámica corporativa en sí es muy desgastante en todos los sentidos, destacando que “es imposible tener una familia trabajando tantas horas”. No obstante, se rescata que en el último tiempo, las prácticas en el banco se han flexibilizado existiendo una mayor conciencia por el balance entre la vida laboral y familiar.

En suma, todas las entidades bancarias analizadas se encuentran adheridas a las consignas de igualdad, inclusión y diversidad independientemente del origen de la empresa, pero, en varios de los casos, la práctica organizacional se encuentra distorsionada de la formalidad institucional. De esta manera, la dinámica corporativa es dispar al interior de cada empresa y, a nivel general, la evidencia muestra que todavía existe la falta de compromiso y el desinterés de las generaciones

más tradicionales que provocan que no se materialice el cambio necesario. Por lo tanto, esto demuestra que aún hay espacio para mejorar la cultura organizacional en torno a los temas de género y liderazgo femenino.

iv. Prácticas cristalizadas en normativas

A continuación, de las culturas organizacionales analizadas discurren acciones específicas de las entidades bancarias que, en algunos de los casos y en la continuidad, se traducen en normativas o políticas que son paulatinamente implementadas y adoptadas. Considerando los testimonios de las informantes claves, se puede apreciar que esta cristalización de las prácticas organizacionales en políticas visibles difiere al comparar las entidades bancarias como así también al contrastar el origen de la empresa.

Entonces, al observar la información presentada por cada entrevistada, resulta que son pocos los bancos que presentan medidas afirmativas en relación a la representación femenina y al liderazgo femenino en lo corriente. Consecuentemente, al examinar cómo se conducen los procesos de reclutamiento para construir los equipos de trabajo, el *Banco Citibank* y *JP Morgan Chase Bank* —bancos de capital extranjero— y, el *Banco Comafi* y el *Banco Galicia* —bancos de capital nacional— se rigen por la norma del candidato que tenga la mejor compatibilidad con el perfil de la posición buscada o “best fit candidate”. La informante clave N°5 del *Banco Citibank* y la informante clave N°6 del *JP Morgan Chase Bank* coinciden en que se debe buscar al mejor candidato sin que sea discriminatorio. Por consiguiente, esta regla fomenta abiertamente a que mujeres y minorías se presenten impulsando a que todas las personas tengan la posibilidad de participar en el proceso y busquen su oportunidad. De igual manera, existen varias disposiciones que incentivan a las mujeres a “animarse” a crecer en el ámbito corporativo apoyando su desarrollo profesional en el *Senior Management* de los bancos.

Por otra parte, la informante clave N°2 del *Banco Comafi* detalla que desde la empresa tratan de no discriminar para ningún lado, ya que se buscan “personas con talento”, y abogan por que queden los mejores seleccionados. No obstante, destaca que en todas las ternas intentan que haya presencia femenina y, específicamente en las políticas de rotación o ascensos internos fomentan que las mujeres se presenten con el objetivo de impulsarlas a alcanzar los puestos de liderazgo. Como consecuencia, afirma que últimamente, en las postulaciones internas se observa un aumento de la participación de mujeres que se postulan para un puesto específico resaltando que de forma paulatina se ven cambios a nivel organizacional. Al contemplar las condiciones del *Banco Galicia*, la informante clave N°4 puntualiza que no existen los cupos para garantizar la representación femenina pero, como norma instaurada, se encuentran propiciando los programas de base donde deben ingresar 70/30, es decir 70 mujeres y 30 hombres. Asimismo, luego en el

caso de las promociones, siempre se trata de que en todas las búsquedas haya una mujer, pero no se fuerzan los cargos con cupos y la formación es igual para todas las personas.

Por consiguiente, al examinar otras prácticas organizacionales plasmadas en normativas, se encuentran las decisiones de política ligadas a la maternidad que se observan de forma más extendida y clara en las entidades bancarias. En el caso del *Banco Galicia*, poseen la política del retorno flexible o gradual a las actividades laborales, es decir, la combinación de trabajar part-time o algunas horas promoviendo que las mujeres que recientemente fueron madres no se desvinculen por períodos prolongados de tiempo de la organización. También, la incorporación de lactarios en los ambientes de trabajo es política desde casi 10 años y permite que las mujeres que son madres puedan continuar amamantando aún si ya se encuentran reincorporadas a sus obligaciones laborales. Del mismo modo, el *Banco Comafi* posee políticas instauradas para facilitar el desarrollo profesional de padres y madres por igual como es el caso del pago de las guarderías, las licencias legales y el mantenimiento de puesto. Además, la entidad bancaria cuenta con áreas acondicionadas para lactarios hace aproximadamente 6 años. En línea con lo anterior, el *Banco Citibank* también manifiesta una práctica organizacional que se ha consolidado como normativa siendo el “soft landing”. Esto es, acompañar en la reincorporación de la mujer a su espacio de trabajo una vez que se convierte en madre. Posee un componente humano que brinda diversas flexibilidades a las mujeres que lo requieren. De esta forma, la informante clave N°5 menciona que este tipo de normativas ayudan a desmitificar que si una mujer es madre no puede necesariamente mantenerse o crecer en su carrera profesional.

Por añadidura, la entrevistada clave N°3 perteneciente al *BBVA Banco Francés* relata que la entidad cuenta con la instalación de lactarios en las oficinas, cumple con las licencias legales y tiene la normativa de que, hasta que el bebé cumpla un año, las madres se pueden retirar una hora antes o entrar una hora después de su horario laboral. No obstante, la informante reflexiona que esa normativa no se respeta a nivel general desde la organización ya que percibe que muchas mujeres que son madres desaprovechan el beneficio —y derecho— por temer “a que las tilden o las marquen, por estar mal visto”. Acto seguido, la informante clave N°6 del *JP Morgan Chase Bank* expone sobre la existencia de las licencias legales y la flexibilidad derivada que normalmente se otorga a las mujeres que son madres. Puntualmente, destaca que como norma el banco está intentando fomentar y ayudar a la situación que circunscribe al embarazo y a la maternidad. Sin embargo, cuenta que en múltiples situaciones, en las compañías grandes se desconocen los beneficios dispuestos por las normativas generales provocando cierta desinformación a las personas favorecidas, “a veces es por falta de comunicación y no son bien circuladas”.

v. Sesgos y vivencias personales

Seguidamente, se puede contemplar que la cultura organizacional da cuenta de una dinámica específica en las trayectorias laborales de las mujeres profesionales. El ámbito donde se desarrolla la cultura organizacional percibe la presencia de sesgos géneros que pueden condicionar de varias formas el ascenso femenino a los puestos de liderazgo o de toma de decisiones.

A nivel general, las informantes clave sienten que los sesgos están presentes en sus rutinas diarias y muchas de ellas consideran que las mujeres necesitan demostrar más que los hombres para ser consideradas en igualdad de competencia en los procesos de valoración, promoción y detentación de sus cargos. Las entrevistadas lo han vivido o lo han visto en sus colegas mujeres y sienten que para lograr ser promocionadas, la mujer tiene que demostrar que puede y esforzarse por conseguirlo. Por esta razón, la informante clave N°2 del *Banco Comafi* explica que en situaciones pasadas, ella tenía las mismas oportunidades, pero trabajó el doble que los hombres para tener esas oportunidades contando que a los hombres siempre los conocimientos o las destrezas se les daban por hecho mientras que la mujer lo tenía que probar y detalla, “la vara estaba un poco más alta para las mujeres”. Análogamente, la informante clave N°3 perteneciente al *BBVA Banco Francés* percibe que las mujeres para ser ascendidas deben demostrar más carácter en las actividades que conducen o en las reuniones que participan. Al observar los procesos de valoración y detentación de sus puestos, la informante clave N°1 del *Banco Supervielle* y la informante clave N°5 del *Banco Citibank* coinciden en que sentían que debían trabajar más tiempo o debían quedarse para obtener ese reconocimiento.

Asimismo, las informantes clave N°4 y N°6 del *Banco Galicia* y *JP Morgan Chase Bank* notan la visión sesgada que poseen algunos hombres en estas organizaciones cuando las mujeres que ocupan puestos de liderazgo se enfrentan con carácter o hacen valer su opinión ante situaciones laborales. Ellas destacan que en estas oportunidades las mujeres son generalmente tildadas por el entorno masculino diciendo “ésta es una loca” o las consideran “emocionales” por hablar con énfasis y cierta pasión. Por consiguiente, la informante clave N°6 explica que si ese mismo fundamento sería planteado por un hombre se lo tomaría como señal de firmeza. Además, ella considera que es más fácil para los hombres decir que una mujer es emocional juzgándola que entender realmente el razonamiento o la idea que desarrolla. Por lo tanto, destaca que todavía percibe el factor de cómo es la etiqueta, es decir el deber ser. En consecuencia, varias de las entrevistadas apuntan a que la cuestión de los sesgos corresponde a un elemento cultural que rodea a todas las personas. Ellas argumentan que estos sesgos han sido resultado de la educación recibida, la configuración histórica de las sociedades y hasta la naturaleza. La informante clave N°4 relata que en su trayectoria laboral ha visto muchas mujeres subestimarse, buscar la aprobación desde arriba y también, no valorar sus capacidades de forma acorde cuando se trata

del tema salarial. En relación a las cuestiones valorativas, la informante clave N°2 del *Banco Comafi* reflexiona que las mujeres son más estrictas y exigentes ejemplificando que si una mujer no cumple con todos los requisitos en una búsqueda laboral, no se presenta mientras que los hombres —cumpliendo con la mitad de los requisitos— se presentan igual. Estas consideraciones demuestran las diferencias que existen entre la propia estimación de las capacidades de mujeres y hombres, y cómo la forma de ser puede jugar a favor o en contra para ascender en la carrera profesional.

En línea con lo anterior, las informantes claves también rememoran varias de las vivencias personales que conforman su experiencia en los puestos de liderazgo. Encontrarse descalificada para asistir a un Congreso provincial por haber sido madre y tener un bebé recién nacido, ver búsquedas laborales calificadas como sexo masculino excluyente, entrar a una reunión con varios hombres y que uno de ellos le pida que le traiga un café, un Gerente preguntando en una entrevista laboral si en el corto plazo pensaba ser madre, vivir una situación concreta de acoso por parte de un jefe, estar en una reunión laboral con un hombre y que comente “qué linda que estás”, escuchar en reuniones de *after office* como un hombre cuestionaba bromeando la promoción de una mujer cuando es posible que esa mujer sea madre en un futuro y en consecuencia, utilice su licencia por maternidad, son algunos de estos sucesos. Por tanto, estas situaciones que poseen una fuerte connotación de género y una visión sesgada del potencial femenino ayudan a condicionar los procesos de valoración, promoción y detentación de los cargos en el ámbito corporativo.

IV. Conclusión

Las últimas décadas han demostrado avances significativos en términos de incorporación femenina en las distintas esferas sociales y económicas como son las universidades y las empresas. No obstante, aunque la coyuntura en Argentina refleje un notable aumento en la tasa de participación de las mujeres en el mercado de trabajo, esta mejora no alcanza a traducirse en una mayor representación femenina en los puestos de liderazgo o de toma de decisiones de las diferentes organizaciones empresariales.

Recurriendo a la procedencia del capital y el origen de la empresa como criterio de selección—independientemente si las firmas se encuentran dominadas por hombres o mujeres en la actualidad—, se eligen tres casos que pertenecen a bancos privados de capital nacional y tres casos que corresponden a bancos privados de capital extranjero con el objetivo de ser analizados comparativamente. Por consiguiente, complementando las estrategias de metodología prosopográfica y etnográfica, se conoce cómo es la experiencia de las mujeres que se desempeñan en los puestos jerárquicos de las entidades bancarias que integran el sector privado en Argentina.

En primer lugar, al estudiar los antecedentes educativos y las formaciones académicas de las mujeres analizadas, resulta que, en su totalidad, han alcanzado la educación superior universitaria contando con un título universitario en destacados campos de estudio y, a su vez, manifiestan su continuo interés por perfeccionarse a nivel profesional. Como resultado, el acceso femenino a la educación superior y la posesión de un título universitario se encuentran estrechamente ligados al aumento significativo de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo que se traduce también en la consecución de la independencia económica.

En este sentido, las estructuras administrativas de todas las entidades bancarias estudiadas dan cuenta de una organización interna verticalista y una marcada división del trabajo con jerarquías estipuladas. Aunque en la pirámide poblacional de estas organizaciones bancarias hay una acentuada representación femenina, a medida que se asciende en el esquema corporativo, el número de mujeres disminuye significativamente. A nivel general, se presentan “cuellos de botella” que obstaculizan el avance de la carrera profesional de las mujeres hacia la cúspide de la escala corporativa. De esta forma, esta particularidad se encuentra condicionada por los factores estructurales de las entidades bancarias—como la cantidad limitada de puestos de liderazgo y la competencia elevada entre los posibles candidatos— y por las propias decisiones personales o familiares que pueden adoptar las mujeres en pleno auge de sus carreras profesionales.

Acto seguido, al indagar sobre los valores que conforman las culturas organizacionales de cada entidad bancaria vinculados a los temas de género, existe una total adhesión a las consignas de igualdad, inclusión y diversidad independientemente del origen de la empresa. En consecuencia, esto último demuestra un progreso significativo para este tipo de entornos corporativos que normalmente se encuentran caracterizados por el tradicionalismo y la rigidez.

Por tanto, se infiere que los cambios sociales ocurridos en las últimas décadas pueden considerarse como un posible disparador de la adaptación de las instituciones a las nuevas realidades. Sin embargo, en varias de las instituciones estudiadas, la práctica organizacional se encuentra distorsionada de la formalidad institucional y la dinámica corporativa es dispar al interior de cada empresa. Desde una óptica esclarecedora, la evidencia muestra que todavía existe una falta de compromiso y un perceptible desinterés de las generaciones más tradicionales frustrando la materialización del cambio necesario.

En consecuencia, estos hallazgos demuestran que todavía hay espacios de oportunidad en los distintos ámbitos corporativos para trabajar y mejorar la cultura organizacional en torno a los temáticas de género y liderazgo femenino. Asimismo, al explorar las culturas organizacionales y al contrastar los orígenes de las entidades bancarias analizadas, se perciben situaciones heterogéneas en relación a la implementación de políticas concretas que propicien la representación femenina y sus liderazgos. Considerando los casos presentados, algunas de las entidades poseen planes de acción concretos en relación a las temáticas de igualdad de género y otras pocas fomentan aseveradamente las normativas ligadas a los períodos de maternidad.

Tras estas características expuestas, se puede afirmar que cuando la rigidez de la estructura administrativa y la cultura organizacional derivada de las ávidas prácticas humanas se combinan e interactúan, tienden a limitar el desempeño femenino en las altas esferas corporativas. De igual manera, las distintas culturas donde se desarrollan las organizaciones observadas todavía presentan visiones sesgadas del potencial femenino en contraposición al desempeño masculino que contribuyen a condicionar indirectamente los procesos de valoración, promoción y detentación de los cargos en el ámbito corporativo.

En suma, la situación femenina en la industria bancaria demuestra una marcada mejoría con avances tangibles en términos de representación y liderazgo. En comparación, la procedencia del capital y el origen de las empresas carece de influencia al momento de evaluar las condiciones presentadas por las culturas organizacionales. Por lo tanto, la existencia —o inexistencia— de normativas concretas que fomenten la igualdad de género dependen en cierta medida de las personas que lideran estas instituciones bancarias. Para que una acción afirmativa sea implementada a nivel corporativo, todas las personas que conforman la organización deben ser conscientes de la necesidad de tener políticas específicas, involucrarse en la problemática y velar por su cumplimiento de forma generalizada. Solamente el interés genuino y el respeto por las normas pueden animar el crecimiento femenino y mejorar su experiencia en los puestos de liderazgo y de toma de decisiones de las entidades bancarias del sector privado en Argentina.

Restaría contemplar si el salto de las nuevas generaciones en los ámbitos empresariales, las continuas evoluciones culturales y una mayor consciencia sobre la distribución equitativa del trabajo productivo y de cuidado, son suficientes para que las mujeres accedan a más puestos de decisión aunando por la igualdad de género.

V. Bibliografía

AGUIRRE, G. 2015. “El bono demográfico en América Latina: El efecto económico de los cambios en la estructura por edad de una población”. Wisconsin: Universidad de Wisconsin-Madison. Disponible en: <https://ccp.ucr.ac.cr/psm/13-2-8/13-2-8.html> [consultado: 25/03/2021]

ANIMAT, I., GONZÁLEZ, R. y SZEDERKENYI, F. 2016. “Participación laboral femenina en Chile: Aspectos culturales y caminos de reforma”. Santiago: Centro de Estudios Públicos (CEP). Disponible en: https://www.sociedadpoliticaspUBLICAS.cl/archivos/septimo/Panel_Trabajo_y_Maternidad/Participacion_laboral_femenina_en_Chile.pdf [consultado: 05/06/2021]

BANCO COMAFI. 2021. “Responsabilidad social y principales actividades”. Disponible en: <https://www.comafi.com.ar/2183-Responsabilidad-Social.note.aspx> y <https://www.comafi.com.ar/Multimedios/otros/8288.pdf> [consultado: 28/01/2022]

BANCO COMAFI. 2022. “Quiénes somos. Institucional”. Disponible en: <https://www.comafi.com.ar/3-Quienes-somos.note.aspx> [consultado: 28/01/2022]

BANCO GALICIA. 2022. “Información corporativa”. Disponible en: <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Institucional/InformacionCorporativa> [consultado: 15/02/2022]

BANCO GALICIA SUSTENTABLE. 2021. “Diversidad”. Disponible en: <https://galiciasustentable.com/banca/online/sustentable/web/bancogaliciasustentable/diversidad> [consultado: 15/02/2022]

BBVA Banco Francés. 2022. “Información corporativa. Historia de BBVA”. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/#historia-de-bbva> [consultado: 15/03/2022]

BBVA Banco Francés. 2021. “Historia”. Disponible en: <https://ir.bbva.com.ar/es/nuestra-compania/historia/> [consultado: 15/03/2022]

BBVA. 2022. “BBVA adhirió a la Iniciativa Público Privada para la Igualdad de Género en el Mercado de Trabajo”. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/ar/sostenibilidad/bbva-adhirio-a-la-iniciativa-publico-privada-para-la-igualdad-de-genero-en-el-mercado-de-trabajo/> [consultado: 15/03/2022]

BELMAR MADRID, B. 2020. “Techo de cristal o peldaño roto: el reto de la igualdad de género en el sector privado”. Madrid: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Comillas Universidad Pontificia.

BENERÍA, L. 1999. “La aparición de la economía feminista” en *Historia Agraria*, 17, pp. 59-61.

BILIMORIA, D. 2006. “The Relationship Between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers”. En *Journal of Managerial Issues*, 18 (1), pp. 47-61.

BRUNET ICART, I. y SANTAMARÍA VELASCO, C. 2016. “La economía feminista y la división sexual del trabajo”. En *Culturales*, 4 (1). Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-11912016000100061&script=sci_arttext [consultado: 15/10/2021]

CADENA VACA, M. Y. 2020. “Discriminación salarial por género: Análisis de las empresas del sector privado en el eje central de Bolivia”. En *Investigación & Desarrollo*, 20 (2), pp. 25-40.

CHUQUIGUANGA CONDO, N. L. 2015. “Estructuración del organigrama, elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa diserval de la ciudad de Cuenca en el período 2014-2015”. Cuenca: Facultad de Psicología, Universidad Politécnica Salesiana.

CIPPEC. 2017. “En Argentina, 6 de cada 10 estudiantes universitarios son mujeres. Pero de ellas, solo el 25% estudian Ingeniería y Ciencias Aplicadas”. Disponible en: <https://www.cippec.org/textual/casi-6-de-cada-10-estudiantes-universitarios-son-mujeres-pero-de-ellas-solo-el-25-estudian-ingenieria-y-ciencias-aplicadas/> [consultado: 26/07/2021]

CIPPEC. 2018. “Mujeres en el mercado de trabajo: una deuda y una oportunidad”. Disponible en: <https://www.cippec.org/proyecto/mujeres-en-el-mercado-de-trabajo/> [consultado: 26/07/2021]

CITI. 2020. “Talent and Diversity Annual Report”. Disponible en: https://www.citigroup.com/citi/about/esg/download/2020/diversity_2020_english.pdf?ieNocache=430 [consultado: 21/02/2022]

CITIGROUP INC. 2020. “Nuestro Código de Conducta”. Disponible en: https://www.citigroup.com/citi/investor/data/codeconduct_es.pdf [consultado: 20/02/2022]

CITIGROUP INC. 2022. “Citi Timeline”. Disponible en: <https://www.citigroup.com/citi/about/timeline/> [consultado: 20/02/2022]

CITIGROUP INC. 2022. “Global Diversity, Equity & Inclusion”. Disponible en: <https://www.citigroup.com/citi/diversity/> [consultado: 20/02/2022]

CRIADO GRANDE, I. 2009. “Organización y estructura administrativa”. En *Documentación sobre gerencia pública. Subgrupo Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*. Disponible en: <http://pagina.jccm.es/ear/descarga/A2T5.pdf> [consultado: 10/11/2021]

D’ALESSANDRO, M. 2017. “Si hay futuro, es feminista”. En Ediciones *Le Monde diplomatique / Serie La media distancia*, pp. 43-74.

EAGLY, A. H., NATER, C., MILLER, D.I., KAUFFMAN, M., y SCZESNY, S. 2019. “Gender Stereotypes Have Changed: A Cross-Temporal Meta-Analysis of U.S. Public Opinion Polls From 1946 to 2018. En *American Psychologist*, 19, pp. 1-15.

ELBORGH-WOYTEK, K., NEWIAK, M., KOCHHAR, K., FABRIZIO, S., KPODAR, K., WINGENDER, P., CLEMENTS, B., y SCHWARTZ, G. 2013. “Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género” En *Documentos de Análisis del Personal Técnico del Fondo Monetario Internacional*, pp. 1-35.

ELY, R. 1995. “The Power in Demography: Women’s Social Constructions of Gender Identity at Work”. En *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 589-634.

ESQUIVEL, V. 2016. “La economía feminista en América Latina”. En *Revista Nueva Sociedad*, 265, 103-116.

FANELLI, J. M. 2015. “Demografía y macroeconomía: oportunidades y riesgos en la Argentina del bono” En *Los años no vienen solos. Oportunidades y desafíos económicos de la transición demográfica en Argentina*. Washington DC: Banco Mundial.

GERI, M., LAGO, F. y MOSCOSO, N. 2018. “Bonos demográficos en Argentina, 1960-2015” En *Estudios Demográficos y Urbanos*, 1 (33), pp. 225-252.

GRANT THORNTON INTERNATIONAL. 2021. “Women in Business 2021. A window of opportunity.” En *Grant Thornton International*, pp. 1-12.

GRUPO BBVA. 2022. “Estrategia: la transformación en BBVA”. Disponible en: <https://accionistaseinversores.bbva.com/grupo-bbva/estrategia-la-transformacion-en-bbva/valores/> [consultado: 15/03/2022]

GRUPO SUPERVIELLE. 2021. “Nuestra cultura”. Disponible en: <https://www.gruposupervielle.com/Spanish/nuestro-enfoque/nuestra-cultura/default.aspx> [consultado: 21/01/2022]

GRUPO SUPERVIELLE. 2022. “Acerca de Supervielle”. Disponible en: <https://www.supervielle.com.ar/institucional/acerca-de> [consultado: 21/01/2022]

GRUPO FINANCIERO GALICIA. 2019. “Informe ampliado”. Disponible en: http://galiciasustentable.com/II2019/files/descargas/GFG_IA_2019_completo.pdf [consultado: 16/02/2022]

JARABO, S. 2019. “Por qué los sesgos de género impiden a las mujeres subir en la pirámide corporativa”. En *Diario El Confidencial*. Disponible en: https://blogs.elconfidencial.com/empresas/promising-women/2019-10-22/sesgos-genero-impiden-mujeres-subir-piramide-corporativa_2293295/

JP MORGAN CHASE & CO. 2021. “Argentina - Historia”. Disponible en: https://www.jpmorgan.com/content/dam/jpm/global/disclosures/AR/argentina_historia_1215.pdf [consultado: 01/03/2022]

JP MORGAN CHASE & CO. 2022. “History of Our Firm”. Disponible en: <https://www.jpmorganchase.com/about/our-history> [consultado: 01/03/2022]

JP MORGAN CHASE & CO. 2022. “People and Culture”. Disponible en: <https://www.jpmorganchase.com/about/people-culture> [consultado: 01/03/2022]

JP MORGAN CHASE & CO. 2022. “Diversity, Equity and Inclusion”. Disponible en: <https://www.jpmorganchase.com/about/people-culture/diversity-and-inclusion> [consultado: 01/03/2022]

MARTÍNEZ GÓMEZ, C., MILLER, T. y SAAD, P. 2013. “Participación laboral femenina y bono de género en América Latina” En *CEPAL – Colección Documentos de Proyectos*, pp. 1-36.

MARULANDA, C., LÓPEZ, L. y CRUZ G. 2018. “La cultura organizacional, factor clave para la transferencia de conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café en Colombia”. En *Información Tecnológica*, 29 (6), pp. 245-252. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642018000600245 [consultado: 15/11/2021]

MALIMACCI, F. y GIMÉNEZ BÉLIVEAU, V. 2006. “Historias de vida y método biográfico” En *Estrategias de investigación cualitativa*, pp. 175- 209.

MC KINSEY GLOBAL INSTITUTE. 2015. “The power of parity: How advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth” En *McKinsey Global Institute*, pp. 1-168.

MC KINSEY GLOBAL INSTITUTE. 2019. “Women in the Workplace 2019” En *McKinsey Global Institute*, pp. 1-10.

MC KINSEY GLOBAL INSTITUTE. 2020. “Women in the Workplace 2020” En *McKinsey Global Institute*, pp. 1-63.

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. 2017. “Las mujeres en el mundo del trabajo.” Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – Presidencia de la Nación.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. 2019. “Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. Evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina”. Santiago: Naciones Unidas.

ORTUÑO-ORTÍN, I. 1992. “Organización interna y control externo de la empresa”. En *Cuadernos Económicos del ICE*, 52, pp. 147-160.

PALERMO, A. I. 2006. “El acceso de las mujeres a la educación universitaria” En *Revista Argentina de Sociología*, 4 (7), pp. 11-46.

PAZ, J. A. y MACOR, F. 2013. “Bono demográfico y bono de género en Argentina y Brasil.” En *Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política*, pp 1-30.

PAZ, J. A. 2018. “Ensayos sobre el Bono de Género en la Argentina. Factores internos y externos que determinan la participación económica femenina” Salta: Universidad Nacional de Córdoba.

PEDRAJA-REJAS, L., RODRÍGUEZ-PONCE, E. y RODRÍGUEZ-PONCE, J. 2008. “Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas”. En *Revista de Ciencias Sociales*, 14 (1). Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182008000100003&script=sci_arttext [consultado: 06/06/2021]

PERALTA MARTÍNEZ, C. 2009. “Etnografía y métodos etnográficos”. En *Análisis – Revista Colombiana de Humanidades*, 74, pp. 33-52.

RODRÍGUEZ-PONCE, E. 2007. “Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”. En *Revista de Ciencias Sociales*, 32 (8). Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0378-18442007000800007&script=sci_arttext [consultado: 15/07/2021]

RODRÍGUEZ ENRÍQUEZ, C. 2012. “La cuestión del cuidado: ¿El eslabón perdido del análisis económico?”. En *Revista CEPAL*, pp. 23-36.

RYAN, M. K. y HASLAM, S. A. 2007. “The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions” En *Academy of Management Review*, 32 (2), pp. 549-572.

SCHATZ, E., KUBIK, J. ALLINA-PISANO, J., WEDEEN L. 2009. *Political Ethnography: What Immersion Contributes to the Study of Power*. University of Chicago.

TODARO, R y RODRÍGUEZ, R. 2001. *El Género en la Economía*. Santiago: Isis Internacional.

UNITED NATIONS. 2010. “Women’s Empowerment Principles – Equality Means Business”. Disponible en: <https://www.unglobalcompact.org/library/65> [consultado: 03/02/2022]

VONES-LIEBENSTEIN, U. 2005. “El método prosopográfico como punto de partida de la historiografía eclesiástica”. En *Anuario de Historia de la Iglesia (AHIg)*, 14, pp. 351-364.

WOMEN IN BANKING AND FINANCE. 2021. “PBUK Balance”. Disponible en: https://www.wibf.org.uk/celebrate/our_stories/the-hsbc-private-banking-balance-committee-pbuk-balance [consultado: 09/02/2022]

WEDEN, L. 2010. “Reflections on Ethnographic Work in Political Science”. En *Annual Review of Political Science*, 13, pp. 255-272.

ZABLUDOVSKY, G. 2007. “México: mujeres en cargos de dirección del sector privado”. En *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 38, pp. 9-26.

ZAMBLIAZZO, R. y GAMARRA D. 2019. “Trabajo Integrador Final. Plan de Relaciones Públicas”. Buenos Aires: Facultad de Comunicación – Departamento de Relaciones Públicas e Institucionales, Fundación UADE.

ZANGELIDIS, T. A. 2009. “Should I stay or should I go? The effect of gender, education and unemployment on labour market transitions” En *Labour Economics*, 16, pp. 566-577.

VI. Anexos

i. Modelo de entrevista y cuestionario de preguntas

Parte I: Antecedentes académicos y laborales

1. ¿Cómo es tu día típico laboral? ¿Tenés alguna rutina específica en tu trabajo?
2. ¿Cuál es tu puesto actual y desde cuándo lo ocupas? ¿Lo sentís como un desafío?
3. ¿Cuál es tu título universitario? ¿Trabajabas mientras estudiabas?
4. ¿Cuáles fueron los distintos cargos que ocupaste hasta llegar a tu actual trabajo?
5. ¿Cómo sentiste que fueron esas transiciones o ascensos en tu carrera profesional?

Parte II: Características y percepciones sobre la entidad bancaria

6. En el nivel de responsabilidad que te encontrás actualmente, ¿sabes cómo es la proporción de hombres y mujeres? ¿Existe un equilibrio?
7. Contemplando la estructura organizativa en general y los distintos niveles de la pirámide corporativa de la empresa, ¿conoces cómo es la distribución entre hombres y mujeres en la detentación de los cargos? ¿Consideras que hay un balance a nivel general?
8. Tomando tu trayectoria laboral como perspectiva, ¿con cuánta frecuencia encontraste mujeres desempeñándose en puestos de liderazgo y de toma de decisión? ¿Fue muy frecuente o poco frecuente?
9. Considerando tu conocimiento sobre la dinámica de la empresa,
 - a. ¿Existen políticas o normativas visibles con el objetivo de garantizar el equilibrio en la representación femenina? ¿Crees que son necesarias y que además contribuyen al desarrollo profesional de las mujeres?
 - b. ¿Cómo describirías a la cultura de la organización? ¿Sentís que esa cultura ayuda al desarrollo profesional de las mujeres? De igual manera, ¿sentís que esta cultura o dinámica favorece a las decisiones personales o familiares de las mujeres? ¿Existen medidas afirmativas en la empresa que acompañen estas decisiones?
 - c. Por otra parte, ¿sentís o ves que las mujeres necesitan demostrar más que los hombres para ser consideradas en igualdad de competencia, por ejemplo, para ser valoradas, promovidas o propiamente conducir su cargo?

Parte III: Consideraciones personales

10. A raíz de lo que venimos hablando, ¿alguna vez experimentaste cierta incomodidad relacionada a los requisitos para el desempeño de tu cargo solo por la condición de ser mujer?
11. Mirando hacia el pasado, ¿qué factores y decisiones personales posibilitaron que alcances tu posición actual? ¿Sentiste que tuviste que renunciar o relegar algo de tu vida personal?

12. Por último ¿cuál consideras que fue el principal obstáculo que afrontaste para lograr tu posición actual?

ii. Listado de las entidades bancarias del sector privado en Argentina clasificado por la procedencia del capital y el origen de la empresa

Empresa	Procedencia del capital y origen de la empresa	
	Nacional	Extranjero
Banco Galicia	X	
Banco Santander Río		X
Banco Macro	X	
BBVA Banco Francés		X
Banco Supervielle	X	
Banco Credicoop	X	
Banco Itaú		X
Banco Comafi	X	
Bind Banco Industrial	X	
Banco Columbia	X	
Banco Piano	X	
Banco Industrial y Comercial de China (ICBC)		X
Banco Citibank		X
Banco Patagonia		X
HSBC Bank		X
Brubank	X	
Banco Interfinanzas (Bibank)	X	
Open Bank Argentina		X
JP Morgan Chase Bank		X
Banco de Valores	X	
Banco Roela	X	
Bank of America		X
BNP Paribas		X
Banco de la República Oriental del Uruguay		X
Banco Meridian	X	

Banco del Sol	X	
Banco VOII	X	
Wilobank	X	
Banco BICA	X	

Fuente: Elaboración propia en base a la [nómina de entidades del Banco Central de la República Argentina \(BCRA\)](#)

iii. Entrevistas a informantes claves

a. Informante clave N°1

(En anonimato – Jefa en Sector Legales – *Banco Supervielle*)

1. ¿Cuál es tu título universitario? ¿Trabajabas mientras estudiabas? ¿Cuáles fueron los distintos cargos que ocupaste hasta llegar a tu actual trabajo?

Soy Abogada por la UBA. Trabajé casi toda mi carrera relacionada a todo lo que es Abogacía. Al principio trabajé en el Poder Judicial como “meritoria”, empecé a los 20 años a trabajar. En ese momento, existía la figura “meritoria” que se trabajaba gratis sin que se pague. Después entré a trabajar a uno de los estudios de abogados más conocidos y dentro de lo que es el programa de pasantías, me abrió puertas a otras pasantías. Yo quería trabajar en una empresa así que ahí me pasé a la empresa tabacalera más importante del país. Después me recibí y entré como Asesora Abogada Interna de una Universidad privada en Buenos Aires. Estuve como 3,4 años y me gustaba, pero yo quería más desafíos porque era una Universidad chica y había un techo. Así que pasé a un estudio de abogado de los grandes. Estuve 3,4 años haciendo corporate y sociedades, trabajando más que nada con empresas extranjeras, y de ahí me pasé a la administradora de una tarjeta de crédito reconocida como Abogada Senior. Después entré al Banco como Abogada Senior también y fui escalando, primero como líder y, hace un año estoy como Jefe en uno de los grupos de Legales.

2. ¿Cómo sentiste que fueron esas transiciones? ¿Fueron ascensos o surgió por la necesidad de querer progresar?

Salió de mi inquietud en querer cambiar. Laboralmente fue decir hasta acá llegué y en el trabajo soy una persona curiosa, inquieta. Entonces lo que fue mi trayectoria laboral era buscar un cambio. Dentro de lo que fue el banco, a mí el tipo de trabajo me gustaba, pero el tema de los ascensos era algo que tenía que insistir para que se logren porque de la nada no sucedían. Tardaron mucho en llegar, cuando llegaba no era un reconocimiento, llegaban tarde. La que más apoyo me dio fue mi Gerente, que era mujer y desde ella hubo mucha insistencia para que suceda, pero a veces hay temas que no dependían de ella.

3. Y en el nivel de responsabilidad que te encontrás actualmente, ¿hay un equilibrio entre la proporción de hombres y mujeres?

No, para nada. Somos 19 y hay 6 hombres que ocupan los cargos más altos. El resto son todas juniors o semi-seniors. Sucedió que muchos de los varones pasaron de ser seniors a jefes o seniors a gerentes de una, y a nosotras nos decían que había que esperar un año para ver cómo nos sentíamos en el puesto.

4. Y en la estructura en general, ¿se tiende a un equilibrio?

No, los puestos jerárquicos no. Hay muchísimas mujeres, creo que hay más mujeres que hombres en general, pero los puestos altos son ocupados por hombres. Pasó hace dos años que hubo una regulación de la IGJ sobre los Directorios y, de repente, que para ser integrante de la Comisión Fiscalizadora de la Sociedad hay que ser abogado o contador, ahí fue que salieron a buscar mujeres como síndico suplente. Creo que hoy hay solo una Directora mujer.

5. Tomando toda tu trayectoria laboral ¿con cuánta frecuencia encontrabas mujeres liderando?

Bueno, ahora estoy en un sector doblemente machista. Sector financiero y abogados, pero en los estudios donde yo he estado, fue muy complicado. En uno de ellos, eran todos socios hombres y las mujeres que estaban tenían actitudes “masculinas” y eran muy maltratadoras. Creo que ellas habrán sido maltratadas en su momento. Eran muy pocas mujeres y las que habían tenían actitudes muy hostiles. Fue poco frecuente encontrar mujeres liderando y, después en otras empresas, había más pero en los Directorios siempre eran hombres o mayoría hombres.

6. Mirando al banco, ¿hay políticas visibles que garanticen este equilibrio o sumar más mujeres a puestos de liderazgo?

No, recién el año pasado intervino una consultora porque crearon un Comité de Diversidad e hicieron un estudio con una encuesta sobre Diversidad pero no sabemos en qué quedó. Sí hay un área que se encarga de temas como sustentabilidad, diversidad pero la verdad es que está todo muy verde.

7. ¿Como describirías la cultura del banco?

Es un buen lugar para trabajar, se respeta mucho el tema del equilibrio de la vida personal y laboral. En ese sentido es muy bueno. Es un buen lugar que permite el equilibrio, balance. Eso sería un aspecto positivo. Se respeta totalmente la decisión personal de tener una familia. Incluso, rescato algo positivo que es la licencia de paternidad para padres hombres la implementaron hace un año otorgándoles un mes. Algo que es positivo y lo rescato. Tienen medidas o decisiones que pueden favorecer el equilibrio entre hombres y mujeres.

8. ¿Sentís que esta cultura favorece al desarrollo profesional de las mujeres?

La verdad es que son temas aislados porque si los hombres que están en cargos altos no se involucran, es muy difícil. Por ejemplo, en un momento, con una colega nos habíamos involucrado en temas de igualdad de género y participado en charlas, pero las únicas que participábamos, éramos mujeres dentro del banco. En un momento nuestro Gerente Coordinador nos envía un curso de igualdad de género para nosotras pero ellos no se involucraban. Creo que para que haya realmente igualdad, todos se deben involucrar y tomarlo en serio. Esto es algo que hoy no sucede. Quizás estas medidas, están buenas porque quedan bien pero en la práctica no sucede y no hay un interés real de que cambien las cosas.

9. ¿Sentís o ves que las mujeres necesitan demostrar más que los hombres para ser consideradas en igualdad de competencia, por ejemplo, para ser valoradas o promovidas en su cargo?

Un poco sí, pero siento que es por cómo fuimos educadas. Pienso que siempre hay que demostrar más que un varón o tenemos que trabajar más. Para lograr ascensos, la mujer tiene que demostrarlo. Lo siento todo el tiempo. Al principio, aunque mi horario era hasta las 5 de la tarde, me quedaba más trabajando para tener un reconocimiento. También hay muchos prejuicios si sos mujer y madre. Me ha pasado que, a los 3 meses de ser madre, mi hijo se quedaba con mi marido porque tenía una licencia de paternidad de 6 meses y eso me permitió la reincorporación al trabajo. A los 2 meses de volver, hubo una oportunidad de viajar a hacer un Congreso a una provincia, pero a mí no me tuvieron en cuenta. La justificación era porque tenía un bebé. Está tan instaurado que si tenés un hijo quedas descalificado para un montón de cosas. El hijo es de los dos, del padre y de la madre.

10. ¿Y alguna vez experimentaste cierta incomodidad relacionada a los requisitos para el desempeño de tu cargo solo por la condición de ser mujer?

Sí, en búsquedas laborales. Muchas veces se pone sexo masculino excluyente. Una vez me enojé, 12 años atrás aproximadamente, copié la búsqueda y se la mandé a INADI. Hicieron un informe y me contestaron que necesariamente no era discriminatorio. Me dio mucha bronca. En este caso, en Abogacía, estudios jurídicos y sexo masculino excluyente.... A veces hasta el día de hoy, lo siguen haciendo.

11. ¿Qué factores y decisiones personales posibilitaron que alcances tu posición actual? ¿Sentiste que tuviste que renunciar o relegar algo de tu vida personal?

La decisión personal fue cuando yo estaba trabajando en la Universidad, fui a una Consultora de Recursos Humanos para Abogados. Me entrevisté en la empresa y me preguntaron qué era lo que quería hacer. Les dije que quería ser Asesora en una empresa grande y me dieron ciertos

tips para mi carrera profesional. Y esto dio sus efectos, adquirí ciertas destrezas que hoy me sirvieron. Tuve que relegar comodidades quizás, sobretodo cuando trabajaba en los estudios porque fueron muchas horas. No poder haber hecho una maestría a fondo, por temas de tiempo. Era trabajar o ponerme a hacer una maestría. Siento que es lo que me falta. Ahora sí, en el banco nos incentivan a hacer post cursos o programas ejecutivos y todos los años hago.

12. Por último ¿cuál consideras que fue el principal obstáculo que afrontaste para lograr tu posición actual?

Mi primer obstáculo fue conseguir mi primer trabajo como Abogada. Fui literal a 15 entrevistas en lugares distintos. Sabía que quería trabajar en una empresa, pero de ahí a conseguir lo que quería era muy complicado. También, los ascensos. Entré al banco con casi 10 años de recibida y era semi-senior. Lo sentía como un bajón. Después, fui escalando. La jerarquía puede ser ese obstáculo. Fue con mucha insistencia, demostrando logros, que cumpliste. Eso frente a los pocos hombres de la compañía o del sector que fueron ascendidos de seniors a jefes sin escalas. Te das cuenta de que las políticas no son iguales para todos. Si miras para el costado, te das cuenta de que no todo es igual y eso da “bronca”.

b. Informante clave N°2

(En anonimato – Directora Titular – Banco Comafi)

1. ¿Cuál es tu título universitario? ¿Trabajabas mientras estudiabas? ¿Cuáles fueron los distintos cargos que ocupaste hasta llegar a tu actual trabajo? ¿Cómo sentiste que fueron esas transiciones?

Hoy soy Directora en Banco Comafi, trabajo en el banco desde hace 20 años. Tengo mitad del tiempo dedicado ahí y la otra mitad en la administración del Family Office, que es el accionista mayoritario del banco. Yo estudié Contadora Pública, en ese momento se empezaba a conocer la carrera de Sistemas, que a mi me interesaba, pero mi papá me decía “eso que es”, pero igualmente hice las dos carreras juntas. Desde que empecé, trabajé en un estudio chiquito en Microcentro, haciendo todo lo que hace un contador inicial, que es muy aburrido, pero yo estaba feliz de hacerlo y cuando me recibí hacía un año y medio que estaba ahí, compartía oficina con una Contadora muy experimentada que hacía impuestos. Y ella, cuando me recibí me dijo, “bueno, Maricel basta de trabajar acá, ármate un curriculum y busca un trabajo en un buen estudio”. Para mi ella era lo más, entonces dije, “si ella me lo dice, tiene que ser bueno el consejo”. Le dije, “qué es un buen estudio”. Vengo de una familia muy tranquila, una cultura bastante cerrada, no era una persona de mundo que conociera mucho, yo era una esponja absorbiendo todo, en mi casa no tenía profesionales que me orientaran, solo me decían que había que estudiar. Entonces, ella me dijo que había muchos estudios buenos, agarré el diario y había búsquedas. Mandé el CV y me llamaron de una de las empresas holandesa de auditoría más

grande. Fue todo muy rápido, tomaban gente por camada para capacitar. Hice las entrevistas y quedé seleccionada. Me llamó una señora de Recursos Humanos y me dijo “vos estás segura de que querés entrar a trabajar, mira que vos sos mujer, que el estudio es un ambiente muy machista, es como entrar a un servicio militar”. Yo decía “que raro que una persona de Recursos Humanos me hablará así”. Entonces le dije que tomaba su consejo pero que quería ver de qué se trataba. Así que arranqué ahí. Tenía sus cosas, era mujer, nueva y chiquita, tenía 21 años. Me mandaban a hacer auditorías al interior y yo nunca había subido a un avión. No sabía bien pero siempre iba, avanzando. Cuando llegué a Senior, me pasé a trabajar a un banco holandés que se fue del país después. Estuve varios años. Después pasé a la otra empresa grande de auditoría de origen inglesa. Era muy inicial lo mío, pero tenía trabajo fijo cada trimestre en el banco holandés, que era la industria que más conocía y me gustaba. Luego, me postulé como Gerente en el área financiera. Uno de los clientes que tocó eran unos Fideicomisos del Banco Comafi. Cuando explotó todo en el 2001, los bancos internacionales empezaron a irse y los bancos nacionales como Comafi, se quedaron con los negocios de los que se iban. Un día me llamó un funcionario del Banco que era el Presidente en ese momento y me dijo que estaban por comprar un banco grande que se iba del país y que, si se hacía el negocio, estaban buscando gente de confianza que les ayude. Varios decidimos entrar al banco en medio de todo el lío, porque quemaban y rompían bancos, eso me dio un poco de duda porque era la primera vez que iba a trabajar en una empresa nacional. Todavía era joven y dije “me la juego”, así que me mandé. Entré en Auditoría, después Recursos Humanos, un tiempo en Riesgo Operacional, después fui Síndica y luego pasé a ser Directora, saliendo de las funciones ejecutivas. Presido el Comité de Auditoría, participo en las reuniones de Directorio, hago un poco de nexos. Son un montón de años, me acuerdo de todo. Son recuerdos muy lindos. Personalmente, dediqué mi vida al trabajo, yo no tengo hijos y nunca quise tener, no tenía el foco en eso. El hecho de no tener hijos me facilitó estos cambios, que teniendo hijos te condiciona. He convivido en muchos trabajos con muchas mujeres que no se animaban, preferían estar cómodas y que el que se arriesgara sea el marido. Respeto, pero no comparto esa visión, desde chiquita siempre supe que quería ponerme tacos y trajecito y trabajar en una empresa. Todos mis trabajos me han dado satisfacciones, me abrieron el mundo, me capacitaron. Tuve oportunidades y pude aprovecharlas. A la larga siento que hice bien en los cambios.

2. Pensando en tu carrera y en el ámbito que estás ahora, ¿hay un equilibrio entre la proporción de hombres y mujeres?

No, no solo en los bancos. A ver, cambió un montón. Es muy importante todo lo que se logró, pero si vos me decís están iguales, no, está lejos de eso. En el sistema financiero y en las compañías en general. Yo creo que mucho es por la falta de animarse de las mujeres. Son pocas las veces que te invitan a sumarte a oportunidades. Si no te pones un poquito y las peleas, hay 10 que te pasaron por al lado. Las mujeres somos muy perfectitas, me súper incluyo en eso, si no

tenés 10 en todo lo que piden en un puesto, no te postulas. El hombre es más mandado, ni leyó los requisitos, lee los 3 primeros y se manda, te juro que eso es admirable. Eso saca ventaja en la forma de ser y ver las cosas. Personalmente, en mis trabajos de auditoría y controles, siempre elegí mujeres porque en eso trabajan mucho mejor. Son más meticulosas, detallistas, dedicadas. Siento que todo es cuestión de equilibrio, de costos y beneficios, en el mix está la grandeza de crecer y la posibilidad de crecer en un Directorio o compañía porque las visiones son muy distintas. Esa diversidad es la que suma. Tenemos que seguir en el camino de incorporar. A mí personalmente no me gusta el tema de los cupos, me parece que discrimina y que no ayuda, todos deben hacer el mérito de estar en el lugar. Es horrible sentarte en un espacio donde ves que pusieron a mujeres para rellenar, te sentís incorporada en esa categoría, a todas nos van a llamar rellenar. También es verdad que, si no arrancan por cupos, no te dan los espacios. Es el huevo o la gallina. El cupo ayuda a visibilizar mujeres que antes no se visibilizaban. Todo es un equilibrio, hoy en día todo está cambiando. En los puestos iniciales no importa si sos hombre y mujer, está perfecto que así sea porque realmente buscas el talento, la capacidad. No importa que sea hombre, mujer o el sexo, religión, ideología que elija, eso no debería ser relevante. Todavía falta que esas camadas lleguen, nos quedamos a mitad de camino. En el banco, si ves la totalidad del personal, somos más mujeres que hombres, pero a medida que se achica la pirámide, las mujeres se van quedando abajo.

3. Y en el Directorio, ¿cómo es esa proporción?

De mujer, estoy solo yo. Son 8 hombres y estoy yo. Hay una Directora Suplente pero que no ejerció. Sería la que entre en caso que alguno de los titulares no esté presente. En el Directorio de sillas, estoy yo sola, pero hay mujeres dirigiendo áreas de negocio que antes eso no pasaba. Ahora más mujeres, pocas, pero hay. Es cuestión de tiempo hasta que se de un salto en las camadas que vienen trabajando. Hay industrias que realmente sí son machistas que necesitan ayuda, como los cupos en política, sindicatos. Pertenezco a una ONG que la creamos un grupo de mujeres “locas” en 2018 justamente con el objetivo de ayudarnos a visibilizarnos, tratar de que alguna manera, la experiencia que hicimos ayude a otras mujeres. Eso particularmente me llena el espíritu de decir bueno, esta bueno ayudar a chicas y que se animen, que sean más osadas. Hay que romper un poco con la cultura y esa diferenciación, las nuevas generaciones ya son más distintas. Mi mamá aunque no trabajaba siempre me decía que tenía que trabajar y ser independiente, nos inculcó eso. Todavía las cosas no están bien, pero están mejor y creo que van por un buen camino. Hay una gran diferencia en los salarios. En eso me incluyo, no se pelear mi sueldo. Los hombres son más focalizados y pedigüeños.

4. ¿Sentís o ves que las mujeres necesitan demostrar más que los hombres para ser consideradas en igualdad de competencia, por ejemplo, para ser valoradas o promovidas en su cargo?

Yo lo viví siempre, tuve las mismas oportunidades, pero tuve que trabajar el doble de los hombres para tener esas oportunidades. A un hombre se le daba por hecho algo y una mujer lo tenía que demostrar. Entonces tenías que esforzarte más, demostrar que podías. Al principio de mi carrera fue más difícil, en los estudios sobre todo que son muy competitivos. El hombre se iba a jugar al golf 2 horas y lograba cosas, que a nosotras no se nos ocurriría ir a jugar al golf con un cliente. Estamos criados distintos, ellos exprimían más un lado que era de hombre exclusivo en esa época. Había que ascender y en los estudios tenías carreras bien armaditas y evaluaciones, o ascendés o te invitaban a irte. La vara estaba un poco más alta para las mujeres, pero bueno, lo hacías y te ascendían. Había que hacerlo, era un sacrificio, y yo creo que era más que lo que le requerían a los hombres. Hoy en día no creo que sea así, tengo amigas que siguen trabajando en estudios y me dicen que cambió todo mucho. Hace 30 años, la mujer tenía que demostrar.

5. Tomando tu trayectoria laboral ¿con cuánta frecuencia encontrabas mujeres liderando?

No, cuando entré a la primera empresa grande no había socias mujeres. Había dos Gerentes mujer, sí había Senior y Semi-Senior mujeres. Cuando entré al primer banco, había dos Gerentes mujeres y después cuando entré a la otra empresa de auditoría solo había una socia mujer. Ya ahí habían pasado muchos años. Gerentes sí éramos más parejas. Hoy miras y hay muchas más. En esos años no era común verlo, muchísimas veces me senté en salas que era la única mujer, con clientes, colegas. En Comafi, eran todos hombres menos dos chicas y todos más grandes que yo encima, me miraban raro. En cambio, hoy en Auditoría son casi todas mujeres, hemos hecho cambios. Por lo general, siempre fui la única en muchos ambientes.

6. Analizando al banco, ¿hay políticas visibles que fomenten que más mujeres accedan a puestos de liderazgo?

Sí, en los últimos años se está trabajando mucho. Estamos trabajando mucho en diversidad en general, no solo en género, género es uno. Hacemos charlas de concientización a los empleados, charlas internas entre Gerentes o Directores abiertas y virtuales. Charlas incluso con gente de afuera que nos ayuda. En género puntualmente adherimos a los 7 Principios del Empoderamiento de las Mujeres de Naciones Unidas. Estamos trabajando en pos de eso. A nivel reclutamiento hoy, el género no importa, no es un tema. Lo que pasa es que en el sistema financiero para ciertas posiciones no hay mujeres. Buscas poner un trader de mesa y son todos hombres. Son lugares, áreas bastante masculinas. Hay áreas que por naturaleza son más femeninas como auditoría, no porque uno lo busque, sino porque llegan más CVs de mujeres. Igual tratamos de incorporar esto de que en las ternas quede una mujer, y después dijimos, “tratemos de no discriminar para ningún lado, que queden los mejores”, si los mejores son mujeres, bienvenidos. En las políticas de rotación o ascensos internos sí intentamos de fomentar que las mujeres se presenten, porque hay que empujarlas en muchos casos. Estamos trabajando en eso, lo tenemos en el radar, no siempre

es fácil y en muchos casos, como Mesa de Dinero, no hay una trader. Creo que conocí una trader en toda la vida que estaba en el Chase y nunca fui a una Mesa de Dinero que haya mujeres. Ya aparecerán. En el banco estamos tratando de favorecer todo lo que internamente se pueda hacer para que no sea un issue el género o la diversidad, hablemos de personas con discapacidad, personas trans. Tratamos de que no sea un tema, nosotros buscamos personas con talento.

7. ¿Crees que ese tipo de programas o acciones del banco ayudan al desempeño femenino?

Sí, las charlas son interesantes, tuvimos sobre diversidad que terminan siendo el 70% de las veces de género, y hay un Gerente de un puesto alto en el banco que dijo “a mí la que más me enseñó de diversidad es mi hija, me paró un par de veces con comentarios que hice y me di cuenta que soy un viejo que opino mal, todas estas charlas me vienen bien”, ayuda a moverte de la estructura, de sacarte del pensamiento que lo tenés incorporado. Todo eso viene bien, hay muchas mujeres con mucha capacidad, ayuda a que las mujeres se animen. En las postulaciones internas se ve que creció la participación de mujeres que quiere candidatearse para un puesto. Van dando resultados, es un tema lento, pero se ve.

8. De igual manera, ¿sentís que esta cultura o dinámica favorece a las decisiones personales o familiares de las mujeres? ¿Existen medidas afirmativas en la empresa que acompañen estas decisiones?

Sí, de hecho hay muchas madres en el banco y las admiro, porque a parte tienen puestos altos y están en todas las actividades del colegio por ejemplo, las mujeres todo lo pueden. Se acompaña con el pago de las guarderías hasta una cierta edad, las políticas están armadas para facilitar padres o madres por igual. Todo lo que es licencias legales siempre, de mantenimiento de puesto. A veces hay chicas que tienen embarazos complicados y se contempla que tengan que estar en su casa, se las espera. La mayoría de las chicas trabaja hasta último momento y están cancheras. Hay lactarios, debe hacer 5/6 años que hay. Yo creo que las licencias de maternidad y paternidad deben ser iguales, creo que eso va a dar un saltito en que se contrate por igual a hombres y mujeres, y se pondere por igual.

9. ¿Y alguna vez experimentaste cierta incomodidad relacionada a los requisitos para el desempeño de tu cargo solo por la condición de ser mujer?

No, pero tener que trabajar más sí. Siempre me esforcé para hacer las cosas de la mejor manera y si obtuve algo lo merecía y si no lo obtuve también era porque alguien era mejor. No sentí que por ser mujer me quedé ahí y listo. Eso sí de estar demostrando y la diferencia en el salario porque se notaba, si lo pedías te lo daban pero si no lo pedías no te lo daban. Hay muchas cosas que tenemos que cambiar nosotros del seteo.

10. ¿Qué factores y decisiones personales posibilitaron que alcances tu posición actual? ¿Sentiste que tuviste que renunciar o relegar algo de tu vida personal?

No, sinceramente hice en cada momento lo que pareció lo que tenía que hacer. Me salieron bien y mal pero nunca sentí que haya tenido que relegar.

11. Por último ¿cuál consideras que fue el principal obstáculo que afrontaste para lograr tu posición actual?

Miedos e inseguridades millones. Cantidad de noches que llegaba a mi casa y cerré la puerta y me puse a llorar, millones. Son cuestiones que sentís que te superan. Creo que a todos nos pasa en todos los ámbitos. Mala fe de alguien solo una vez que un colega en un estudio, muy mal tipo, no se si era un tema de género, era malo, jugaba sucio. Como todo, lo sorteas. Fueron los menos, por suerte no me cruce con gente mala o desagradable. Después depende como una encara las cosas, por muchos años me construí una coraza de que nada me afectaba y lloraba adentro. Creo que hay que mostrar. Hay que superponerse y darle para adelante. Todo se supera y es la experiencia.

c. Informante clave N°3

(En anonimato – Associate – BBVA Banco Francés)

1. ¿Cuál es tu título universitario? ¿Trabajabas mientras estudiabas? ¿Cuáles fueron los distintos cargos que ocupaste hasta llegar a tu actual trabajo?

Voy a cumplir 10 años en el banco, entré en 2012 como cajera pool donde entras a cubrir las sucursales que necesitan, por ejemplo, por licencia por maternidad, vacaciones en determinado territorio, el mío era Microcentro. Ahí estuve hasta que quedé fija 6 meses en una de las sucursales más grande del Centro. Pasé a ser cajera junior y después por cosas del Banco, pasamos a ser cajeros operativos o comerciales. Se iba perdiendo lo que era el puesto de caja porque cada vez las cosas son más online, había cajeros que les gustaba más la parte comercial entonces se iban para oficiales de cuenta, y a mí me gustaba más lo operativo. Cuando entré sabía que no me quería quedar en la sucursal, necesitaba entrar, yo llegué de Baradero y necesitaba trabajar. Soy Licenciada en Administración, entré recibida al banco. Y era medio pesado, porque pensaba “yo estudié, y todo bien con ser cajero, pero quiero otra cosa”. Cuando cumplí dos años, empecé a postularme a otros puestos adentro del banco. Lamentablemente, la contadora y la gerente de la sucursal eran mujeres, y no eran muy agradables. La contadora no quería a las mujeres, prefería tener hombres a su cargo. Yo siempre fui transparente, mi idea siempre fue irme de la sucursal, me pusieron varias trabas, pero, por otro lado, me dieron otras oportunidades. La gerente sí me dio oportunidades para desarrollarme en la sucursal sabiendo que yo quería otra cosa, eso estuvo bien por el lado de ella. Ahí estuve como 6 años, porque algunas de las búsquedas internas están arregladas, otras no son lo que querés, otras no sos la

persona que buscan. En un momento, me cansé y pedí el pase a otra sucursal, porque fueron 6 años debajo de una contadora que quería todo el tiempo perjudicar a los demás. La gerente me consiguió ese pase. En 2017, llegué a la otra sucursal que era en Catalinas y era otra historia, fui a ser cajera y sabían de entrada que no quería seguir en sucursal y sabían todo lo que yo sabía hacer. Entonces apenas llegué me empezaron a capacitar para ser reemplazos del contador, el grupo en sí era muy agradable. Ahí quedé 4 meses donde aprendí un montón. En ese momento, estaba haciendo entrevistas para la parte de cumplimiento normativo y, a la vez, para presupuesto y gestión de la parte de Recursos Humanos. El banco tiene en cada dirección su equipo de presupuesto y control de gestión. Mi sueño era entrar a Recursos Humanos y me postulé. Fui avanzando quedé en la de presupuesto y control de gestión de la parte de Recursos Humanos y ahí dije “wow”, porque en la sucursal te sentís un empleado de segunda. En marzo de 2018 pasé a ser parte del equipo de presupuesto y control de gestión para la Dirección de Recursos Humanos en las oficinas centrales. Mi jefe y su jefe que me seleccionaron eran súper agradables, sí el Gerente que me entrevistó me hizo una pregunta rara que todavía me quedó resonando, me preguntó si en el corto plazo pensaba ser madre. Era un hombre grande, yo lo miré y pensaba “si lo pienso igual no te lo voy a decir, porque no me vas a seleccionar”, le dije que no porque era la verdad, pero sí realmente lo estaba pensando, no lo iba a decir. Fue la primera vez que en una entrevista me hicieron una pregunta de este tipo. Así que bueno entré y estuve casi 3 años, aprendí un montón, en el equipo nos encargábamos de armar el presupuesto, yo manejaba todo lo que era la nómina confidencial del banco, se hacían los informes de finanzas. El equipo era gente hermosa, considero que estos 3 años fueron los mejores en el banco. Por ciertas cuestiones, hace dos años mi jefe se fue a vivir al interior y yo me quedé 10 meses haciendo su trabajo, obviamente sin cobrar nada de más. Cuando salió la búsqueda para reemplazarlo, me postulé porque me veían con potencial, yo pensaba que era el pase que sigue, tener gente a cargo, como algo natural. Yo sabía que se iba a postular otra chica que es muy buena. Ella estaba embarazada, lo tuvo al bebé, la esperaron y cuando llega el momento de las entrevistas y luego pasan, dos, tres meses, les consulto cómo iba el proceso. Me dicen que el gerente me vio muy verde porque venía de sucursal y me sacó de la terna, no fue muy limpio ni transparente. La verdad es que no me iba a enojar si me decían que no, de hecho, puede haber alguien mejor para el puesto. Sentí ahí que todo se empezó a desmoronar, desmotivada. Tuve la oportunidad de decirles lo que me pasaba, con el Gerente me pasa es que siento que es indescifrable, depende del día su humor y su trato. Me pidieron disculpas por todo el suceso, pero el daño ya estaba hecho. Yo empecé a hacer entrevistas para irme afuera del banco, pero no sucedió y, en junio del año pasado, me propusieron pasar al equipo de nóminas de liquidación de haberes. Entonces le dije que sí y en este equipo soy Associate. Fui escalando en distintos puestos, en junio voy a cumplir 10 años en el banco.

2. ¿Conocés cómo es la proporción de hombres y mujeres? ¿Crees que hay un equilibrio?

No, particularmente en Recursos Humanos siempre hay más mujeres pero, en puestos altos, de mando hay pocas mujeres, en el Directorio por ejemplo, hay solo una mujer y son 11 en total. Nosotros en el piso, estamos equilibrados, de hecho, las Gerentes mujeres son 3 y los hombres son 2. No obstante, en las “cosas” importantes, hay una o dos mujeres. Por ejemplo, hay una mujer que es Gerente de Recursos Humanos que tiene todo para llegar adonde quiera, y usa frases masculinas, las terminologías que usa no son femeninas, porque se planta y habla con el Presidente del banco tiene “huevos”, no debería ser ni decirlo. Ella misma se masculiniza por ese puesto o poder que tiene. El ámbito bancario sigue siendo machista y si bien, quieren mostrar que somos todos iguales, no es así. Hablan de inclusión diciendo que inclusión es que haya igualdad en número de hombres y mujeres. Eso no es inclusión, es igualdad. Son cerradísimos todavía, hay comentarios de jefes de forma despectiva o descalificatoria.

3. Tomando tu trayectoria laboral ¿con cuánta frecuencia encontrabas mujeres liderando?

Yo te diría que sí porque desde que entré tuve mujeres como jefas en la sucursal. Después cuando pasé a Recursos Humanos, los subgerentes son más hombres. Después los managers está bastante mezclados, depende del sector y sí tienen o no gente a cargo. Eso está más equiparado.

4. ¿Sentís que esta cultura favorece al desarrollo profesional de las mujeres? De igual manera, ¿sentís que esta cultura o dinámica favorece a las decisiones personales o familiares de las mujeres?

Las personas que conozco que llegaron a estos rangos son madres. A mi primer Gerente la esperaron a que tenga el bebé, la querían a ella y después la nombraron Gerente. Lo que siento y veo de las mujeres que fui conociendo, es que todas tienen eso de pararse de una manera fuerte, te miran desde arriba. Estas mujeres lo han logrado, muchas veces las mujeres no encuentran el momento para serlo. El banco en realidad prefiere que no tengas hijos o familia u otras prioridades. Muchas sienten que el banco es el que pone la presión de cuándo es el momento, las condiciona por el trabajo. Eso sí lo siento. También, a veces pasa que si tiene hijos seguidamente, se mira a la mujer, se la señala.

5. ¿Existen medidas afirmativas en la empresa que acompañen el desempeño femenino en compatibilidad con sus decisiones personales?

Lactarios se que habían antes de la pandemia. También dejan que hasta que el bebé cumpla un año irse una hora antes o entrar una hora después. De ahí que se respete, no se respeta porque también es una la que lo hace cumplir o no. Hay chicas que yo conocí en todo este tiempo que fueron madres y por miedo a que las tilden o las marquen, no se tomaban ese beneficio, por estar

mal visto. Pensando siempre en cómo quedar mejor con los jefes. Licencias extendidas no hay, son 3 meses y después 6 meses sin goce.

5. ¿Hay alguna iniciativa sobre igualdad de género en el banco?

Por el mes de marzo y el día de la mujer, se hicieron podcasts en alusión al tema de la mujer con experiencias y fundaciones que participaron, pero, nadie se involucra en estos temas. Una está sesgada por todo que se ha vivido en el banco, no se sienten auténticas ni genuinas esas iniciativas. Teníamos antes una de las chicas que integraban mi grupo que se encargaba genuinamente de todo lo que eran los temas de diversidad, pero, desde que ella se fue, ya no se habla más del tema, nadie lo siguió como política, la gente confiaba en ella. Ahora se perdió un montón, quedo todo desdibujado, todavía no se encaminó. A veces sí dan charlas o cursos a través del campus virtual del banco, pero no es obligatorio, entonces obviamente solo entran los que están interesados, el resto ni se interesa. Está muy cerrado, hermético, no es genuino.

6. ¿Sentís o ves que las mujeres necesitan demostrar más que los hombres para ser consideradas en igualdad de competencia, por ejemplo, para ser valoradas o promovidas en su cargo?

No, eso nunca lo sentí y tampoco lo vi de cerca. Creo que puede ser por naturaleza, a veces siento que somos más eficientes. Me ha pasado en un equipo anterior siendo 3 mujeres que siempre estábamos con mucho trabajo y complejo, y el único hombre del equipo tenía una tarea básica y él estaba bien con eso. Nosotras queríamos hacer más, porque siento que está en nuestra naturaleza, tal vez en algún momento tuvimos que demostrar más y ya nos quedó. Nunca me paso de pensar que rindo menos y lo tengo que demostrar. Para ser ascendidas, lo que yo sí siento es que tenés que demostrar más carácter y lo tenés que estar demostrando todo el tiempo, que podés y que te parás, que podés discutir sanamente, y es desgastante.

7. ¿Y alguna vez experimentaste cierta incomodidad relacionada a los requisitos para el desempeño de tu cargo solo por la condición de ser mujer?

A ver, no se si fue por ser mujer o porque la persona que me estaba hablando es irrespetuoso, tenía que hacer cierta tarea relacionada a los pagos de los bonos, hubo un malentendido y me prepotió. No sé si me lo hacía para probarme como nueva, porque era mujer, porque quería ver cómo contestaba. Este señor siempre te habla de un escalón más arriba, no saluda, es pedante. Después dentro de todo, no tuve otros momentos así.

8. ¿Qué factores y decisiones personales posibilitaron que alcances tu posición actual? ¿Sentiste que tuviste que renunciar o relegar algo de tu vida personal?

Hoy por hoy, después de la pandemia, siento que trabajaba mucho tiempo, relegué salidas con mi familia, mi pareja de ese momento, no ir a tomar algo con mis propios compañeros. Con la

pandemia, yo me quería ir a vivir al interior y siento que, por estar acá en la oficina, podía haber tenido la posibilidad, pero no sucedió por estar pendiente de si hay que volver o no presencial. Nunca me pude plantar.

d. Informante clave N°4

(En anonimato – Gerente Cultura y Talento – Banco Galicia)

1. ¿Cuál es tu título universitario? ¿Cómo es tu historia profesional?

Cuando salí del secundario, investigué carreras y me interesó mucho lo que era Relaciones del Trabajo en la UBA. Me había interesado esto del ámbito de las empresas, de las corporaciones y trabajar con las personas. Hice esa carrera de especialista en la UBA con una intención concreta de trabajar y aportar en la mejora de los ambientes de trabajo. Después toda mi carrera laboral fue en esa línea y sigo eligiendo eso. Me apasiona lo que hago y sigo aportando a la sociedad desde el punto de vista corporativo. Tengo la convicción y, por suerte trabajo en una compañía que así lo cree que las personas primero tienen que estar bien, que hay que conectar propósitos organizacionales con propósitos personales para realmente ser feliz y que haya engagement y se generen buenos negocios. Así que hice la Licenciatura en Relaciones del Trabajo, después hice algo más general en el IAE para management y últimamente estuve haciendo más cuestiones vinculadas a los avances de la transformación digital y la analítica de datos. Uno tiene que aprender toda la vida. Además, soy coach profesional, de toda la parte de facilitación de equipos de trabajo.

2. ¿Cuáles fueron los distintos cargos que ocupaste hasta llegar a tu actual trabajo? ¿Sentís a tu trabajo como un desafío?

Empecé mi carrera laboral en una reconocida empresa de tecnología argentina en Recursos Humanos y fui creciendo en la compañía. Hice una incursión en la parte de compensaciones y consultoría y me di cuenta que me gustaba la línea. Me gusta más la empresa, la línea, el hacer. Y me sumé hace 22 años al Grupo Galicia donde estuve mis primeros 12 años en la compañía de Seguros creciendo profesionalmente y ahí hasta llegar a ser Gerente de Recursos Humanos y Calidad y después me pidieron pasar al Banco. Ahí entre a un rol más generalista apoyando al negocio y ahora tengo a cargo todo lo que sería más las prácticas de Talento y Cultura. Ya estoy hace 10 años en el Banco. Es un trabajo bastante full. Para las mujeres es un esfuerzo. En mi caso, tengo un balance muy bueno con mi marido para distribuirme las tareas de los chicos y demás, pero si en los momentos de los embarazos hay diferencias. En mi carrera tuve que hacer algunos sacrificios. En el primer embarazo, al mes de tener familia, hubo un cambio de Gerente General y él me llamo, me quería conocer y me avisa que va a hacer un cambio de estructura y me propone quedarme a cargo del área. Entonces, al segundo mes de haber tenido familia, me

iba a la oficina con el bebé y la chica que me ayudaba. Le daba la teta en la oficina y lo dejaba y me iba a una reunión. Hacía sacrificios, en ese tramo fue un tema que después se fue equiparando. En ese sentido tuve mucha suerte, tenía un buen equilibrio con mi marido.

3. ¿Cómo sentiste que fueron esas transiciones? ¿Tuviste apoyo para lograrlos?

Sí yo creo que mi marido y también mi mamá, son pilares muy importantes en mi carrera y en la posibilidad que tuve de poner mucho foco. Me ayudaron en todo lo que tiene que ver con la contención del día a día de la casa. En esa época salía a las 7 de la mañana y volvía a las 8 de la noche. En el día no estaba y mi marido lo mismo. Mis hijos estaban con una contención de la familia como para poder ayudarnos a nosotros. Ese apoyo fue parte de mi logro y lo tengo que reconocer, sino no sé si me hubiese salido todo tan bien.

4. En todas las transiciones que tuviste en el banco, ¿cómo veías la proporción de hombres y mujeres?

Para nosotros sigue siendo un issue, estamos poniendo mucho foco este año en el liderazgo femenino. El Gerente General firmó un acuerdo internacional para llegar al 2030 para tener por lo menos un 20% de liderazgo femenino en el board, porque hoy no es eso lo que sucede. También, estamos haciendo muchas iniciativas en la organización para fortalecer eso. En la pirámide poblacional tenemos 50/50 de hombres y mujeres pero cuando vas ascendiendo, en un momento esa proporción cae mucho y hoy estamos en un 12% en la parte de arriba de la pirámide. Lo que vimos, es que en el medio, que tiene que ver mucho con la decisión de tener familia, hay mucho semillero, pero en un momento empieza a caer, se desbalancea. Tuvimos que fortalecer los programas de inicio. Antes nos asegurábamos que entren 50/50 hombres y mujeres, y ahora, lo tenemos en el 70/30, tienen que entrar 70 mujeres y 30 varones. Todavía no lo logramos y estamos trabajando en eso. Tenemos programas con ciertas universidades para fortalecer que haya más mujeres en carreras como las de tecnología. Estamos propiciando eso, para capturar semillero. También, estamos trabajando mucho en sesgos en los reclutadores y en nuestro propio Manager porque a veces ves que llegan una buena cantidad para asegurar el 70/30 pero no se sostiene. Otras cosas que estamos haciendo es armar programas de mentoring interno para que mujeres que sean más grandes puedan contarles a las jóvenes como resolvieron estas cuestiones de maternidad.

5. Y en el nivel de responsabilidad que te encontrás actualmente, ¿hay un equilibrio entre la proporción de hombres y mujeres?

En el último tiempo te diría que hasta empeoró porque por cuestiones más de edades de mujeres que ya estaban en ese nivel que se jubilaron y no entraron nuevas. Así que empeoró un poquito.

6. Tomando toda tu trayectoria laboral ¿con cuánta frecuencia encontrabas mujeres liderando?
Si me circunscribo a mi área, en Recursos Humanos, siempre somos más mujeres y hay pocos varones. Igual, si pienso en mi historia, mis jefes fueron la mayoría varones, una sola vez tuve una mujer como jefa y cuando reporté a CEOs eran varones. La mayor parte de mi trayectoria profesional, si tuve 5 líderes, 1 sola fue mujer, pero siempre atendiendo a esto, que en Recursos Humanos hay más proporción de mujeres por lo cuál es un área particular.

7. Mirando al banco, ¿hay políticas visibles que fomenten que más mujeres accedan a puestos de liderazgo?

Cupos no tenemos, pero estamos propiciando en los programas de base ingresar 70/30, pero después para las promociones tratar de que haya en todas las búsquedas una mujer pero no forzamos con cupos los cargos. La formación luego es para todos por igual. Lo que sí tenemos para la mujer es además del lactario, es el regreso de la maternidad flexible. Está la combinación de trabajar part-time o algunas horas así no te desconectas tanto tiempo de la organización y seguís trabajando. Lo llamamos retornos graduales y ya está incorporado en la empresa, es política.

8. ¿Sentís o ves que las mujeres necesitan demostrar más que los hombres para ser consideradas en igualdad de competencia, por ejemplo, para ser valoradas o promovidas en su cargo?

No que me sea evidente, lo que sí vi fueron muchas situaciones de mujeres que se masculinizan. Cambiar ciertos atributos femeninos para parecerse al hombre lo he visto. Lo malo es que después es en el tema de los sesgos, el comentario que escuchas de los hombres es “ésta es una loca”. Terminan hablando más agresivamente, son hostiles. En cambio, los hombres si actúan así no tienen el mismo sesgo y lo ven como alguien muy bueno y competitivo. No tiene el mismo sesgo a misma situación. Después yo creo que las mujeres nos tiramos nosotras para abajo. Es un tema cultural nuestro. Vi más mujeres que se tiran para abajo, tiene que ver con lo que nos enseñaron en las casas. Las estadísticas apoyan esto, vos pones a dos personas con las mismas capacidades con la misma educación y la mujer pide menos plata que el hombre. Es así y está comprobado desde los datos. La mujer se subestima. A veces pasa que la mujer busca esa aprobación de arriba y tiene que ver con los temas de valoración propia de la persona.

9. ¿Y alguna vez experimentaste cierta incomodidad relacionada a los requisitos para el desempeño de tu cargo solo por la condición de ser mujer?

No del punto de vista profesional, en eso no sentí que me hayan validado menos por ser mujer. Lo que sí creo es que, en términos de acoso, sí viví una situación de acoso por parte de un jefe, fue concreta. Después, también estar en una reunión con hombre y decir “qué linda que estás”, en ese ámbito no tiene nada que ver, soy una profesional. Si en todo caso, querés decirme algo,

habla de mi profesionalidad. A veces una siente un poco esto cuando el comentario viene muy ligado a temas de aspecto, ¿por qué te lo dicen a vos? No son comentarios que se le hacen a un hombre. A una colega mía entró a una reunión y la mayoría eran hombres, y uno de ellos le dice, ¿nos traés café? Porque era la única mujer, la mandó a buscar café.

10. ¿Qué factores y decisiones personales posibilitaron que alcances tu posición actual? ¿Sentiste que tuviste que renunciar o relegar algo de tu vida personal?

Yo creo que, si tuviese que volver a elegir, esa situación de tener un hijo recién nacido y volver a la oficina, la hubiese negociado diferente. Ahí siento que a lo mejor podría haber hecho diferente. Jamás tuve un reclamo de mis hijos, si vos escuchas a mis hijos me decían “mamá, está perfecto”, “te admiramos”, pero bueno pienso que a lo mejor ahí no debería haber resignado tanto, esos tiempos, haberlos respetado. Eso a veces lo pienso. Ellos saben que amo trabajar, pero bueno, cuando lo pienso a mis adentros esa situación puntual la hubiese encarado diferente. Hoy después es la asignación de tiempos, a veces en la diaria, haber ido a buscar a los chicos al colegio que fui pocas veces.

11. Por último ¿cuál consideras que fue tu mayor obstáculo que afrontaste para lograr tu posición actual?

Creo que obstáculos no veo que haya tenido. Fueron cosas que negocié conmigo misma. Tal vez yo fui mi propio obstáculo, pero nunca me planteé no poder llegar a posiciones gerenciales y demás. Sabía que esa era mi meta y lo busqué porque es algo que a mi me gusta.

e. Informante clave N°5

(En anonimato – Head of Securities Services – Banco Citibank)

13. ¿Cuál es tu título universitario? ¿Cuáles fueron los distintos cargos que ocupaste hasta llegar a tu actual trabajo?

Yo estudié Administración de Empresas en la UADE. Empecé a trabajar en el principio del segundo año de la carrera, hice una pasantía, entré por la bolsa de trabajo de la universidad a Deutsche Bank. Yo siempre quise trabajar y desde chica dije “apenas pueda quiero trabajar, estudiar y trabajar”. La universidad me permitía tener un tiempo libre a la tarde para poder trabajar. Entré ahí en un área de Operaciones, particularmente el producto que yo hacía era Fondos Comunes de Inversión y lo que se llama Custodia Global y Fideicomisos Financieros y Garantías. Al año y medio, me efectivizaron, me quedé en el sector de Fondos y empecé a crecer hasta llegar a ser Supervisora y Responsable del área de Fondos Comunes de Inversión. Ahí yo tenía 22,23 años y tenía 7 personas a cargo, era muy chica. Todo un desafío, tenía un jefe que era alucinante, que me super mentoreo, me llevo, me ayudó, me enseñó. Me hice muy experta del

producto y después masomenos hace 7 años Deutsche anunció que se iba de la región y que iba a vender el negocio. Ahí empezó un período de qué hago, en ese momento tenía 25 años, había sido siempre ese mi primer trabajo. Me gustaba mucho el sector bancario y me surgió una oportunidad del Citi por una ex colega que estaba formando el equipo desde el lado del negocio, del Front Office. Me llamó para un puesto Semi-Senior para el producto de Custodia Global. Entonces, me uní al equipo, en ese momento éramos 3 y, al poco tiempo, mi compañero se fue a otra área y nos quedamos solas, mi jefa y yo. Justo fue la época que asumió el gobierno de Mauricio Macri, que un poco incentivó a lo que es todo mi negocio, fue un boom. Así que bueno, ahí me quedé y me fueron ascendiendo de posición hasta que en 2020, a mi jefa le ofrecieron una posición en Colombia ampliando su responsabilidad en la región. Entonces, a mí me ofrecieron la posición de Head de Argentina. Acepté y la verdad fue una decisión difícil, me daba un poquito miedo, en la industria bancaria hay muchos hombres. Así que me decido, me parecía un lindo desafío y hasta ahora estoy en esa posición con un equipo nuevo. En el equipo somos 3 personas y yo.

14. *¿Cómo sentiste que fueron esas transiciones? ¿Tuviste apoyo para lograrlos?*

Estaba un poco con inseguridad y miedo, pero por el otro lado a mí me importa mucho el balance vida/trabajo. A la vez, soy muy autoexigente y exigente. Decía que no quería que mi vida sea de 9 a 9 trabajar sin parar y estresarme, no tener una vida. Esa era la disyuntiva interna de decir quiero manejar bien el negocio, me gusta lo que hago pero también tener una vida. Y la verdad es que en estos puestos de más responsabilidad, con un equipo a cargo, gestionando gente -que quizás esa es la parte más difícil, es linda pero es difícil-, era cómo hago para conjugar las dos cosas. La verdad es que ahí tuve mucho apoyo de mi familia, de mi novio, de mis amigas. Dije bueno, voy a probar, que puede ser lo peor que puede pasar... si no me gusta, no me gusta. Prefería en ese momento quedarme e intentarlo y después si no me gusta, no me siento cómoda, volantearé, cambiaré el rumbo. La verdad es que me fue bien, me está yendo bien y me gusta. Lo empecé a manejar y lo transmito a mi equipo esto de nosotros acá estamos trabajando, esto es un trabajo, hay que hacerlo con mucho compromiso, pero también somos personas y tenemos nuestras cosas y nuestra vida, y es importante cuidar eso también para poder dar lo mejor en el trabajo. A mí me ayudó mucho cuando tomé esta posición, arranqué a hacer la carrera de Coaching Ontológico, la verdad es que lo hice más para mí, creía que necesitaba algo que me baje más a tierra y me haga conocerme más. Ayudó a poner ciertos límites y no sentirme mal conmigo misma. Me ayudó un montón a centrarme, a aprender decir que no, priorizar lo urgente de lo importante. Cuando estás en ese tipo de posiciones, todo parece urgente, todo es para ayer. Hay que aprender a poder gestionar. Esto me ayudó mucho hasta el día de hoy, sino creo que hubiese colapsado. El ritmo es difícil de aguantar o llevar.

15. En el cargo que estás ahora, ¿cómo ves la proporción de hombres y mujeres?

Justo en el producto donde yo estoy, te diría que hay un balance. Mi jefa que es la jefa de producto es mujer, yo soy mujer, hay mucha gente que es mujer. Justo en mi equipo se dio que éramos dos mujeres y un varón y, la mujer se fue y tomamos un varón y ahora, estamos por tomar otro varón. La realidad es que el proceso es súper transparente, en el sentido que los mejores candidatos se presentan, sean hombres o mujeres, pero después, se toma el mejor perfil que corresponde a la búsqueda. La empresa por suerte presta mucha atención a entrevistar hombres y mujeres y también que los entrevistadores en el panel sean hombres y mujeres, es importante que haya un mix para tener distintas miradas y puntos de vista para complementar y aportar. Creo que las empresas están trabajando mucho en el tema de la diversidad, pero bueno la decisión se trata de tomar objetivamente por la persona que tenga las mejores cualidades para la posición. En general, no veo mucho que solamente entran hombres, sí es una realidad que en los cargos de alta posición todavía sigo viendo muchos hombres, más hombres que mujeres. A mí me pasa de estar en reuniones o foros de Senior Management y quizás somos 2 mujeres y 10 hombres. Todavía está eso en los puestos de Gerencia o Management. Pero creó que a medida que vayan avanzando el tiempo y las generaciones, eso se va ir equiparando. La industria bancaria y financiera todavía tiende a ser bastante tirando para el lado del hombre, históricamente fue así y la verdad es que todavía sigue siendo así. Sí veo mucho esfuerzo de las empresas en general de ir equiparando y mucho deseo de las mujeres de seguir creciendo en las posiciones de más responsabilidad. Cosa que quizás antes se estigmatizaba a la mujer por decir quiero tener más responsabilidad y también quiero tener una familia y decir, “no, si vas a formar una familia, no te tomó”, eso creo que ya no lo veo.

16. Mirando al banco, ¿tiene políticas visibles que fomenten que más mujeres accedan a puestos de liderazgo? ¿Sentís que el banco favorece al desarrollo profesional de las mujeres?

Muchísimo y también se acompaña a la mujer que decida tener un bebé, se acompaña muchísimo en esa etapa, no solo del embarazo sino del post y de la reincorporación de la mujer a su espacio de trabajo. Se ponen coachs y se acompaña mucho a la mujer para volver a la oficina, ellos lo llaman “soft landing”. Acompañarlas desde el lado humano y darles muchas flexibilidades, con los hombres también. También veo muchas normativas desde incentivar a las mujeres a animarse, de decir “nosotros como empresa queremos apoyar que las mujeres estén en el Senior Management”. Entendemos que fisiológicamente y anatómicamente una mujer cuando queda embarazada tiene un montón de prioridades que no es lo mismo que un padre. Sí veo que hay mucho incentivo. Muchas colegas que son madres me dicen que sí es difícil, más allá que el banco te acompaña. Creo que está bien que desmitifiquen un poco lo de si sos madre no podes necesariamente crecer en tu carrera. Tal vez hay gente que no lo quiere y también es respetable. Por otro lado, infraestructura en el banco como un lactario no vi pero sí desde la parte más de

acompañamiento de tener incluso mujeres que ya han pasado por esa misma situación que hacen grupos de apoyo y se juntan, dan apoyo desde su experiencia. Serían redes de contención con alguien que ya pasó por lo mismo, labura en el mismo lugar que vos, tiene una idea de lo que estás pasando y te puede dar ciertos tips. Eso me parece que está buenísimo.

17. ¿Sentís o ves que las mujeres necesitan demostrar más que los hombres para ser consideradas en igualdad de competencia, por ejemplo, para ser valoradas o promovidas en su cargo?

Sí, yo creo que sí. No es un tema de la empresa que te exige más. Creo que nosotras, por lo menos yo, me siento que estoy en esta posición y necesito demostrar más. Es raro porque no siento que alguien me lo exija o el banco me lo venga a exigir pero yo lo siento como que tengo que demostrar el doble. Cien por ciento creo que es algo mío por lo menos en este caso. No se por qué me pasa, pero sí lo noto. Muchas veces siento eso de me tengo que quedar o tengo que entregar esto y no me voy a ir, me pasa. También, yo tengo una jefa mujer, entonces lo puedo hablar desde otro lugar, siento que me entiende más. Tengo dos jefes, ella y un hombre, pero ella es la directa, y me pasa que cuando hablo con mi jefa o jefe, me siento diferente. A mi jefa me siento más cómoda de decirle que no voy a llegar y cuándo hablo con mi jefe, no me animo a decirle eso. Eso siento que es algo mío, porque debería ser igual.

18. ¿Cómo describirías la cultura del banco?

Tenemos valores en el banco, tienen que ver con los clientes, trabajar en equipo, trabajar con integridad. Son muy abstractos, hay que bajarlos. Yo creo que el banco está un poco quedado atrás en algunas cosas, es poco flexible, mucha burocracia, le falta poder adaptarse más rápido a los cambios en general. Desde la parte del producto y también cuando hay algo normativo. Todavía los altos cargos están ocupados por gente que son más grandes. El hecho de trabajar desde tu casa si no hubiese pasado la pandemia, no existía, era impensado, te miraban mal como que no estás trabajando. La realidad es que yo creo que hay una falta de confianza en el recurso que estás eligiendo y hay una mentalidad obsoleta en ese sentido. De boca para afuera hablan de una adaptación y una flexibilidad, pero internamente veo, como en las reuniones de Senior Management, que está toda la gente más senior y grande, las discusiones que se dan que a veces son particulares. Con la gente más joven ese pensamiento no va y si no lo haces genuinamente se nota. De hecho, el banco estuvo haciendo mucho tiempo focus groups con los millennials porque se les iba mucha gente, querían ver que los motivaba, pero como no lo hacían genuinamente, lo dejaron de hacer. Falta un poco de open mind y de interiorizarse en lo que piensan las generaciones más jóvenes. En empresas grandes es necesaria la estructura porque sino es difícil manejarse, pero la flexibilidad debería estar siempre.

19. ¿Y alguna vez experimentaste cierta incomodidad relacionada a los requisitos para el desempeño de tu cargo solo por la condición de ser mujer?

No me pasó a mi particularmente. Sí he escuchado en reuniones after office donde están los jefes y las jefas, y hay alguien haciéndose el canchero y diga algo a modo de “joda” como “si, porque vos te vas a embarazar y después te vas a ir”. Yo creo que cada vez está más juzgado eso y no se dejan pasar esos comentarios, no todos se ríen. En ese grupo que sucedió era gente bastante más grande con muchos años en el banco y con gente de otros países de Latinoamérica, que a veces, sin juzgar, tienen una cultura más machista todavía. También, he escuchado como “vos vas a ser mamá y estás embarazada, para qué te voy a promocionar si no vas a estar por tanto tiempo”. Sí me pasó de algunas compañeras de otros equipos que quedaron embarazadas y pidieron 6 meses sin goce de sueldo y escuchar a los jefes destacar esa situación. Los comentarios son medio en chistes pero se sienten de verdad y no está bueno. También, me pasó que una chica que trabajaba conmigo que quedó embarazada y tuvo su licencia, y nosotros tenemos bonos anuales variables por desempeño y a la hora de ver su bono, de escuchar alguien que dijo “bueno, ella no estuvo todo el año” y mi jefe contestar “eso no importa estaba en licencia por maternidad y hay que calificarla como si hubiese estado o por lo que estuvo trabajando”. Eso me pareció muy bien, tampoco castigar a la mujer porque se tomó la licencia y cómo no va a tener el bono variable, eso no tiene sentido. Creo que ante los comentarios, no todos se plantan, falta eso porque no están bien, puede ofender y alguien puede tomárselo como “no me voy a quedar embarazada porque sino no me van a ascender”. Si se deja pasar, se está avalando de alguna forma.

20. Por último ¿cuál consideras que fue tu mayor obstáculo que afrontaste para lograr tu posición actual?

Yo creo que fue más conmigo misma lo que tuve que vencer para estar donde estoy hoy. Fue ser más compasiva conmigo, no exigirme tanto. Creo que mi persona fue mi mayor obstáculo desde la exigencia, autocompasión, nunca era suficiente lo que yo hacía, me ascendían continuamente y yo pensaba que me faltaba. Era como un castigo. Me costaba mucho disfrutar, siempre estaba tensa. El obstáculo que sigo todavía trabajando es la gestión de gente. Para mí es muy difícil la cuestión de la gente y armar un buen equipo. Es desafiante y lindo a la vez en estos cargos. La verdad siempre tuve apoyo, mi primer jefe fue el mejor, el que más me apoyo, mi jefa de ahora también pero el primero me dio muchas herramientas, mentoring desde lo humano y del trabajo en equipo. Tuve buenas experiencias, nunca tuve un estigma.

f. Informante clave N°6

(En anonimato – Vicepresidenta, OTC Client Service – JP Morgan Chase Bank)

1. ¿Cuál es tu título universitario? ¿Cuáles fueron los distintos cargos que ocupaste hasta llegar a tu actual trabajo?

Yo estudié en la Universidad de Belgrano para Contadora, en realidad mi verdadera vocación fue el interpretariado o traductorado de inglés, pero venía de un tiempo de estar en Miami, volví y dije “bueno tengo que sumarle algo más”. Mi tío es Contador y le había ido muy bien y dije, “bueno algo más le tengo que sumar al idioma que ya lo tengo”. Y bueno, me terminé anotando en la Universidad para Contadora, estudié ahí, me costó recibirme bastante porque trabajé toda la carrera. La carrera me la pagué yo en universidad privada. O sea el primer año que arranqué a estudiar trabajé con mis papás para poder pagar la cuota pero era un trabajito de medio día, con la familia es complicado, así que busqué por otro lado. Me anoté en la bolsa de trabajo de la Universidad y ahí apareció esta oportunidad en ExxonMobil que recién estaban abriendo la parte del Business Center en Buenos Aires. Me entrevistaron, yo recién estaba arrancando el segundo año de la carrera y me tomaron inmediatamente. Nunca había trabajado en un ámbito corporativo, para mí era completamente nuevo, no entendía mucho pero me gustaba. A mí siempre me gustó trabajar y tirar para adelante, eso ya está dentro de mi personalidad. Aprendí de cero todo. Trabajaba en la parte de movimiento de producto en Estados Unidos, primero trabajé en la parte de aviación movíamos el inventario en distintos aeropuertos y demás, y después me pasaron a otra área, trabajando con plantas en Estados Unidos que manejaban el producto por oleoductos, también manejando inventario. Fui creciendo en la carrera, estuve como Analista, después me ascendieron a Team Lead, y después yo estaba buscando una oportunidad de ascenso y también siempre tuve las ganas de irme a vivir afuera, siempre me quise ir a Londres. Siempre decía, “cuando termine de estudiar me voy”. A todo esto, entre el estudio y el trabajo, obviamente era complicado porque trabajaba de 8.30 a 5.30 de la tarde, y entraba a cursar a las 6.30 hasta las 12 de la noche, esto durante 5 años, que es muy “heavy”. En el último año, me atrasé un par de materias entonces cursaba un par de materias también a la tarde, pedía permiso en el trabajo y salía. Terminé toda la cursada, me recibí después de más tiempo porque estaba agotada mentalmente. Rendí como 12 materias en el primer turno, que es una bestialidad, después me quedaron 3 o 4 dando vueltas, que los pateé hasta que me recibí. Me recibí y en ExxonMobil había tenido oportunidad de migrar trabajo desde Canadá, arranqué a mover puestos de Canadá a Argentina, cuando nunca antes había sucedido eso de Canadá. Primero me mandaron como Analista Senior y después en el segunda oportunidad fui como Supervisora en la parte de impuestos, ahí traje toda la parte de impuestos a Buenos Aires. Se manejaban los impuestos provinciales, se hacían pagos muy grandes, era importante. Me estaba yendo muy bien, estuve un año en esa posición después de haber traído todos los puestos y surgió la posibilidad de viajar, tenía el sueño de tomarme un año sabático, después de ese viaje saqué una Visa para Italia y me fui a estudiar italiano 7 meses, porque quería aprender el idioma. En

ese año sabático, viajé y aprendí idiomas. Cuando volví, bueno mi idea no era volver, era irme a vivir a Londres directo, pero todavía no me había salido el pasaporte. Volví a Argentina y tenía que buscar trabajo, arranqué un par de proyectos de consultoría externa, estuve 5 meses en una PyME, cambiando y actualizando los procesos. Establecí un par de cosas ahí y después dije “me está faltando lo corporativo, me está faltando el idioma”. Siempre trabajé en inglés, extrañaba mucho eso y dije “me tengo que buscar un laburo que se requiera usar inglés todo el día”. Entonces empecé a aplicar, apliqué al banco que me enteré que estaban buscando gente, mandé el curriculum y quedé en la primera entrada. Entré y, a partir de ahí, por esas cosas del destino me tocó el trabajo de Clearing, al final viajé yo, traje todos los puestos de Chicago, se expandió. Era la única mujer que había en el puesto que tenía yo de Associate, no había otras mujeres en el piso y en el área donde estaba yo. Todas las reuniones eran con hombres, todo el tiempo. Ahí me empecé a dar cuenta que había un tema, que no lo tenía consciente, nunca me había puesto a mirar, esto también es un cambio cultural que empezó hace unos años de ver el tema de la mujer, de las desigualdades, nunca le había reparado atención honestamente. El trabajo en el banco llevaba mucho tiempo de trabajo, y ahí empecé a mirar que es imposible también tener una familia trabajando tantas horas, la industria financiera es muy así. Entré y dije, “con la cantidad de horas es imposible”, pero el desafío y el trabajo me gustaba, arreglar procesos y dejar las cosas en buen estado me gusta mucho eso, a veces demasiado porque le invierto demasiado tiempo. Me empecé a dar cuenta que habían muchos hombres en todos lados, cada reunión que iba era la única mujer, justo ahí empezó todo esto del tema de la mujer, “hay contratar más mujeres”. Yo me re metí en el tema, para mí había que hacer un esfuerzo consciente para que ingresaran más mujeres, y bueno desde ahí estoy, para mí fue mi foco, para mí hay que partir de la igualdad, es un tema primero de el hombre y la mujer tienen el mismo derecho de tener las mismas horas que necesiten afuera del trabajo. Me empecé a involucrar más en decir bueno hay un tema con las mujeres, no veía mujeres ocupando puestos altos en ningún lado, o había solo una que estaba hacía 20 años, u otra que venía de Nueva York. Ahí dije, acá hay un tema, primero no hay chicas en puestos bajos, ¿cómo vamos a lograr que lleguen a puestos altos después? A partir de ahí, medio que mi moto interno el tema de la maternidad, que también ahora soy más grande, desde ya, desde ese momento el tema lo tenía en la cabeza, y dije “en estos equipos es imposible”. Entonces hay que hacer algo, y desde entonces, estoy un poco en esa lucha.

2. ¿Cómo sentiste que fueron esas transiciones o ascensos? ¿Tuviste apoyo para lograrlos? Sí, primero, nunca me gustó que me hagan diferencia o me asciendan por ser mujer. Eso tampoco sentía que era algo para recalcar, tampoco sentí que me hayan puesto una traba por ser mujer en los ascensos. En mi primer trabajo nunca fue un problema. Después en los bancos en general todavía se ve mucho machismo, también mucho machismo “guardado”, por ejemplo, en Argentina e India, pero eso no se nota tanto en Estados Unidos o Inglaterra porque tienen el

tema más aceitado porque no trabajan la cantidad de horas que trabajan en los Service Centers. Particularmente a mí me costó más que me reconocieran, es como que yo ayudaba a impulsar al que estaba arriba y el reconocimiento a mí me llegaba más tarde. Eso suele pasar.

3. ¿Conoces cómo es la proporción entre hombres y mujeres en la empresa?

Creo que todavía no estamos 50/50, estará en un 60/40, avanzó mucho en el último tiempo. De los equipos de Argentina, logré tener un 50/50, exactamente 50/50, así que es posible, yo lo logré en el mío a lo largo del tiempo.

4. En los puestos de alta jerarquía, ¿cómo sería esa proporción?

Ahora hay mucho más impulso, se ven muchísimas mujeres en puestos más altos, también hablamos de mérito, hay muchas que se lo merecen, otras que no tanto a mi modo de ver. También depende en qué área entren, no es lo mismo estar en Operaciones o en Controles, depende también de los cupos que hay para ascender. Hay áreas donde la competencia es mucho más grande y es más difícil, y a veces hay trabas.

5. Mirando al banco, ¿tiene políticas visibles que fomenten que más mujeres accedan a puestos de liderazgo?

No en particular para la mujer. La normativa que está es que la contratación debe corresponder al "best fit candidate", o sea al mejor. Con esto obviamente hay que fomentar a las minorías y a las mujeres, hay que fomentar conseguir y retenerlas. No hay una política particular solo para mujeres, eso sería discriminatorio para el resto, para cualquier otra minoría. Sí hay un gran impulso de asegurarse de que todos tengan la posibilidad y que esté abierto. Depende mucho también de cada uno, hay que fijarse en las proporciones que tienen en los equipos y buscar esa oportunidad. Si uno también no es el que impulsa un poco y hace el esfuerzo, nunca va a suceder. Si siempre vas a la fácil, ¿van a haber más hombres?, sí. Yo intentó conscientemente impulsar ese cambio. Hay que exigir lo mismo a hombres y mujeres a nivel laboral. También hay que ser conscientes que hay mucho por hacer por las mujeres. No se puede exigir lo mismo a alguien que estuvo con licencia por maternidad o volviendo o pedirle que trabaje mucha cantidad de horas, tampoco es justo pedirselo a un hombre. El tema de la mujer va mucho mezclado con el tema del work-life balance.

6. De igual manera, ¿sentís que esta cultura o dinámica favorece a las decisiones personales o familiares de las mujeres?

Yo creo que sí y creo que depende mucho del Manager, pero no conozco ningún caso de nadie que la haya pasado mal a la vuelta. La realidad es que se ayuda muchísimo, todos los Managers que conozco han ayudado mucho a las personas que tuvieron licencia por maternidad y a la

vuelta para que se acomoden. Muchas han vuelto y ascendieron porque eran puestos que se merecían antes de irse y se los dieron cuando volvieron. Hay mucha flexibilidad en el sentido de la pandemia y el work-life balance. Esto cambió por completo, poder estar en tu casa y buscar a tus hijos al jardín, no es lo mismo. Estar trabajando en tu casa te permite otras cosas. Hay un montón de factores, la gente en general en el banco está intentando de fomentar y ayudar a la situación del embarazo o la maternidad. A mí particularmente me pasa de manera distinta que vengo pateando el tema de la maternidad hace un montón porque siempre he tenido puestos en los que estoy trabajando muchas horas. En mi caso, probablemente tenga una familia monoparental entonces para mí es mucho más dificultoso el tema económico y de ayuda porque sí o sí voy a depender de 2 o 3 personas que me ayuden constantemente. Teniendo un puesto de Associate o de Analista, me iba a costar 80 veces más mantener a un chico que teniendo un puesto más alto. El tema económico no es broma, más cuando estás sola, si fuesen dos sueldos, sería otra historia porque se comparte el alquiler, la guardería. Mi caso es otra cosa, pero hay mucho por hacer todavía como con las compañías que ayuden con la guardería. En las compañías grandes a veces se desconocen los beneficios. A veces es por falta de comunicación, hay cosas que se pierden y no son bien circuladas. Pero bueno, a nivel soporte, yo creo que todos estamos en esa vía, creo que no hay alguien que te diga que no.

7. ¿Sentís o ves que las mujeres necesitan demostrar más que los hombres para ser consideradas en igualdad de competencia, por ejemplo, para ser valoradas o promovidas en su cargo?

No se si demostrar más, pero si está el “bias” de si decís algo te toman de emocional y si eso mismo lo dice un hombre no lo toman de emocional, lo toman como “ay, qué firme que es”. Siempre está este factor de cómo es la etiqueta, cómo debería ser. A veces voy a reuniones o doy una presentación y dicen “bueno deberías ser más expresiva” y después miras a otros hombres que están en otros puestos y decís “me están diciendo a mí y qué onda”. En un curso que estoy haciendo, que es unisex, te dan recomendaciones de qué hacer y qué no hacer, pero a mí me ha pasado muchas veces en el pasado que me han tildado de “emocional” cuando voy a una reunión y digo “acá pasa esto, esto y esto” y tal vez le metes un poco de énfasis, o de pasión o como lo que lo quieras llamar y te tildan de “emocional”, porque es más fácil decirte que sos emotional a entender que lo que estás planteando es algo que hay que hacerse cargo, que no lo quieras ver, es otra historia. Muchas veces, según los jefes, te tildan de una manera u otra.

8. Tomando tu trayectoria laboral ¿con cuánta frecuencia encontrabas mujeres liderando?

A mí no me tocó nunca, solamente en Exxon me tocó jefas mujeres, fueron dos veces. Pero el resto fueron hombres y cambié un montón de veces de puesto. No era frecuente, desde que entré al banco nunca me tocó. El estilo es diferente, hay buenas y malas, hay de todo. Como con

Managers hombres, hay buenos y malos. Va todo mucho con la cultura, el buen líder que puedas ser o no, hay mucho dentro de todo. No se puede meter a todos en la misma bolsa. Hay de todo.

9. ¿Y alguna vez experimentaste cierta incomodidad relacionada a los requisitos para el desempeño de tu cargo solo por la condición de ser mujer?

No, en eso no, para nada. Las mujeres tendemos mucho siempre a no postularnos a un puesto si no cumplís con todos los bullets que están ahí y los hombres cumplen con 2 y ya se presentan igual. Me parece que en ese sentido las mujeres somos mucho más exigentes que los hombres. Pero dificultad para un puesto, no.

10. ¿Qué factores y decisiones personales posibilitaron que alcances tu posición actual? ¿Sentiste que tuviste que renunciar o relegar algo de tu vida personal?

Tiempo. Mucho tiempo personal, no se si el resultado hubiese sido el mismo si yo invertía menos tiempo, no lo sé. Pero bueno, es muy del empuje personal mío. ¿Podría haberme ido a mi casa a las 5 de la tarde todos los días? Sí. ¿Pero iba a dejar a todo mi equipo entero trabajando hasta las 10 de la noche? Y no, porque no me parece. ¿Hay gente que lo hace? Sí. Cuando tenés un equipo a tu cargo para mí es distinto el asunto.

11. Por último ¿hubo algún obstáculo que afrontaste para lograr tu posición actual?

No, para mí siempre el mayor obstáculo y problema fue el tiempo. El tiempo que te insume un trabajo en Operaciones no es el mismo tiempo que te insume un trabajo en otra área. Cuando me movieron en la pandemia a un puesto que era más de proyectos, tenía una vida normal, cortaba a las 6 de la tarde. Ahora volví a un puesto en Operaciones con una condición particular, haciendo dos trabajos a la vez y manejando el equipo de manera global. Ya me pasó varias veces tener que hacer dos trabajos a la vez. A nivel impedimento, es la cantidad de horas y también, mi carácter. Otra persona habiendo pasado alguna situación de machismo, por decir, tal vez no las hubiese aguantado. Yo sin embargo opté por seguir para adelante, algún día tal vez esas cosas vuelven. Para agregar, en el banco logré un montón de cosas, he tenido apoyo de muchos hombres y realmente estoy donde estoy por el apoyo de esos hombres específicamente. He tenido la gran suerte que, al ser una compañía tan grande, no tenés visibilidad solamente de tu Manager directo, tenés un montón de otras personas. Esas personas fueron las que me valoraron y me vieron por así decirlo. En ese sentido, las oportunidades son enormes. Hoy por hoy estoy en el "Disney" de los Managers, eso es muy importante, cuando uno renuncia en los trabajos no es por qué no te gusta, encontraste otra cosa, muchas veces se renuncia al jefe. La realidad es que hay opción de moverse y hay que intentar buscar eso si no estás donde te valoren, porque no es siempre que uno no llega, porque a veces eso de que uno no es suficiente es mentira. Uno siempre es suficiente. El tema es según los ojos de quién, que te valore o no.