

Mujeres gerentes al inicio de sus carreras: una legitimidad a conquistar*



Arnaud DUPRAY

(Céreq)

Dominique ÉPIPHANE

(Céreq)

Con mayor nivel educativo que los hombres, hoy las mujeres jóvenes se han puesto al día en el acceso a puestos gerenciales al comienzo de sus carreras. Sin embargo, las funciones de gestión siguen estando desigualmente distribuidas entre los sexos. Una desigualdad que se ejerce en los criterios de selección, el sector de actividad, el salario y el grado de responsabilidad, subrayando así la persistencia de estereotipos de género en los niveles más elevados de la jerarquía profesional.



EMPLEO FEMENINO

DIVISIÓN SEXUAL
DEL TRABAJO

INSERCIÓN
PROFESIONAL

EJECUTIVO

REPRESENTACIÓN
DEL TRABAJO

ENCUESTA
GENERACIÓN 2010

En Francia, desde hace unos quince años, las tasas de actividad femenina y masculina al inicio de la carrera tienden a acercarse, particularmente entre los graduados de educación superior. La evolución de las mentalidades y el desarrollo de las políticas familiares contribuyen al auge de una figura de pareja de doble carrera, en particular al permitir que las madres de niños pequeños sigan participando en su actividad profesional. Además, los niveles de estudios que ellas alcanzan, en promedio superiores a los de los hombres, asientan sus aspiraciones profesionales y les permiten plantearse puestos gerenciales, es decir, de ejecutivos con responsabilidades jerárquicas, al comienzo de su carrera.

De hecho, entre los/as jóvenes graduados/as en 2010, la proporción de mujeres que se convirtieron en ejecutivas durante sus tres primeros años de vida activa resultó casi equivalente a la de los hombres. Sin embargo, seguían mostrando un retraso significativo a la hora de acceder a un puesto directivo asociado a responsabilidades jerárquicas. Dada la preponderancia de hombres en los puestos directivos de las empresas, de la omnipresencia de las redes y de la cultura de grupo, las mujeres son susceptibles de experimentar una mayor desconfianza por parte de los empleadores cuando están en juego puestos de responsabilidad. La presuposición de una relación con el trabajo más discontinua o laxa entre las mujeres por su implicación en la esfera doméstica y familiar – todavía asumen más de dos tercios de las

tareas domésticas y parentales- puede suscitar comportamientos discriminatorios hacia ellas. Y más aún en funciones cuya dimensión cronófila y la fuerte disponibilidad temporal y a veces geográfica que requieren constituyen frenos potenciales.

Un acceso a funciones gerenciales menos fácil para las mujeres

Siete años después de dejar el sistema educativo, la proporción de mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía de profesiones: representan casi el 55% de los egresados de la educación superior en 2010, pero solo el 40% de los gerentes en 2017 (ver cuadro 2). Por tanto, siguen teniendo un déficit de acceso a estos empleos, y la brecha observada luego de 3 años de vida laboral se ha reforzado con el tiempo. No solo acceden menos a estos puestos sino que, cuando sucede, lo hacen más tarde: el tiempo medio antes de ocupar este tipo de puesto por primera vez es de 15,3 meses para los hombres y 17,9 meses para las mujeres.

Incluso si, globalmente, las mujeres jóvenes son mayoría entre los/as graduados/as de educación superior, no logran convertir su capital escolar en puesto gerencial tan bien como los hombres, y esto vale para la mayor parte de las especialidades de formación. En efecto, aunque representan el 65% de los/as graduados/as en Letras, Ciencias sociales y humanidades, Administración y Derecho, solo el 48% de los/as titulares de estos diplomas ocupa un puesto directivo al cabo de 7 años. De la misma

* Título original: *Femmes managers en début de carrière : une légitimité à conquérir*, Céreq Bref, n° 385, 2020, 4 p.
Traducción: CEIL
CONICET.

1 Metodología

Este estudio utilizó la tercera encuesta Generación 2010 realizada en 2017, y explotó en particular un módulo específico de preguntas dedicado a la caracterización de las situaciones de encuadre jerárquico. La muestra está compuesta por 802 personas que, al momento de la entrevista de 2017, ocupan un cargo ejecutivo y tienen funciones jerárquicas; hablaremos de «puestos gerenciales» o «funciones ejecutivas» indistintamente.

Los modelos de estimación “*ceteris paribus*” sobre el salario o sobre el hecho de ocupar un puesto gerencial durante la tercera encuesta se aplicaron al total de individuos incluyendo uno dicotómico de sexo (hombre o mujer) y luego por separado, para las mujeres por un lado y los hombres por el otro. Para los datos descriptivos sobre salarios, se razona sobre la base de los salarios netos mensuales, incluidas las primas, y sobre la base de los salarios medianos (es decir, que la mitad de la población considerada gana menos y la otra mitad gana más). La atención se centra en los ejecutivos jerárquicos que trabajan tiempo completo, es decir, una muestra de 755 observaciones.

Los modelos de salario permiten medir el efecto de un conjunto de variables documentadas en la encuesta, y que se supone indican competencias, desempeño o disponibilidad. Se refieren a la trayectoria escolar (mayor nivel de diploma alcanzado, ciclo de bachillerato, mención, etc.), la experiencia profesional (movilidad, antigüedad en la gestión, etc.), dimensiones biográficas y de vida familiar (hijos, pareja, diploma y profesión del cónyuge, etc.) y finalmente las características del puesto (región, sector, profesión, existencia de una parte variable, etc.). Las tablas de resultados de los modelos están disponibles en [el suplemento digital en línea](#).

Un conjunto de datos más exhaustivos está disponible en [el suplemento digital](#)

www.cereq.fr

manera, si bien representan el 29% de los/as egresados/as de ingeniería -otro sector que lleva con mayor seguridad y rapidez a estos puestos-, son solo el 15% de los/as convertidos/as en gerentes. en 2017 (ver cuadro 2).

Los modelos *ceteris paribus* confirman estas constataciones: cualquiera que sea el nivel de educación superior (maestrías en todas las especialidades, escuelas de ingeniería, Bac + 3, etc.), los hombres jóvenes registran sistemáticamente una ventaja comparativa en el acceso a estas profesiones. El único título que asegura una ventaja relativa para que las mujeres ocupen un puesto jerárquico a partir de los 7 años es un doctorado en ciencias.

En resumen, a cantidad de meses de experiencia, conocimiento del empleador, localización, trayectoria académica y tipo de diploma equivalentes, los hombres tienen 1,75 veces más

probabilidades de acceder a un puesto directivo que las mujeres. Además, como si los empleadores tuvieran necesidad de salarios suplementarios para superar presupuestos sexistas, ciertas experiencias, como haber efectuado una larga estancia en el extranjero durante los estudios o conocer a alguien en la empresa antes de la contratación, favorecen el acceso de las mujeres a estos puestos pero no tienen impacto en los hombres.

Los gerentes, tanto hombres como mujeres, son padres con mayor frecuencia que el total de la Generación, pero esto es particularmente notable entre los hombres (ver tabla 2). La base material ligada al estatus de estas profesiones parece facilitarles la formación de una familia, a menos que, por el contrario, sea el hecho de convertirse en padre lo que, avivando su sentimiento de responsabilidad familiar, potencia su ambición profesional. y por lo tanto su inicio de carrera.

Percepciones marcadas por el género sobre la función de gerente

Si bien todos/as los gerentes tienen una función jerárquica, solo el 52% tiene como tarea principal coordinar un equipo. Esta proporción es mayor para los hombres que para las mujeres (55% y 48% respectivamente). Además, dirigen más a menudo que sus colegas femeninas equipos de más de 10 personas (30% contra 24%).

Desde un punto de vista sectorial, incluso si la mayoría de estos ejecutivos trabaja en el sector privado, las mujeres gerentes trabajan con mucha más frecuencia que sus colegas en el sector público, en particular en la administración pública y el servicio público hospitalario (ver tabla 3). Por tanto, son más a menudo funcionarias (11% frente a 5%) y ocupan con mayor frecuencia profesiones científicas (+11 puntos) y ejecutivos en la función pública (+9 puntos). En el sector privado, mientras ejercen una profesión liberal un poco más a menudo que sus compañeros (+3 puntos) u ocupan un puesto de ejecutivo administrativo y comercial de empresa (+7 puntos), los hombres, en cambio, acaparan más de dos tercios de los puestos de ingenieros y ejecutivos técnicos de las empresas.

Estas disparidades en la distribución de las profesiones van acompañadas de diferentes percepciones del empleo actual. Así, los gerentes varones aspiran con mayor frecuencia a acceder a puestos aún más prestigiosos: un tercio frente a un cuarto de las mujeres declaran que su puesto actual es ante todo un “trampolín para acceder a mayores responsabilidades futuras” (ver tabla 4). Su seguridad y convicción de estar en su lugar también se puede leer a través de la gran mayoría que declara no haberse beneficiado de ningún apoyo para acceder al puesto que ocupa en el

2 Distribución de gerentes por sexo según nivel de diploma (%)

Nivel de formación inicial en 2010	Gerentes en 2017		Total Generación	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Todos los niveles de diploma	60	40	51	49
Graduado/a de educación superior	61	39	45	55
M2 LSH Administración Derecho	52	48	35	65
Ingeniero gran escuela	85	15	71	29
Bac+5 escuela de comercio	47	53	46	54
Doctorado Matemáticas Ciencia Técnica	53	47	53	47
Doctorado Salud	18	82	22	78
Proporción de padres en 2017	37	47	20	42

Fuente: Céreq, encuesta 2017 de Generación 2010.

Campo: jóvenes que ejercen funciones de ejecutivo gerencial después de 7 años de vida profesional.

momento de la encuesta (62% de ellos contra el 51% de las mujeres); la brecha aumenta incluso en aquellos para quienes la gestión es la función principal (67% versus 51%). Que los hombres activen menos sus redes para acceder a estos puestos, que sean menos conscientes de haberlo hecho o que estén menos dispuestos que sus colegas femeninas a mencionarlo, refleja la misma asimetría marcada por el género en el acceso a las funciones de gestión. En otras palabras, la llegada a estos puestos estaría más marcada y sería más “marcante” para las mujeres que para los hombres.

Si bien muchos gerentes declaran “estar realizados profesionalmente”, este es más a menudo el caso de los hombres. Este sentimiento, que varía según la profesión ejercida, lo hace también según el género: así, el 62% de los hombres ejecutivos o profesionales científicos en la función pública expresan su satisfacción contra menos de la mitad de sus colegas femeninas. Existe una brecha de similar amplitud en los ingenieros y gerentes técnicos, mientras que este sentimiento es bastante compartido en los gerentes administrativos y de ventas (ver tabla 4).

Una injerencia sobre la vida familiar peor vivida por las mujeres

Además de la realización profesional, varios indicios sugieren una mayor insatisfacción entre las mujeres gerentes. Son más las que se consideran “mal o muy mal pagas”, especialmente cuando su función principal es el encuadre jerárquico. Esto sugiere que esta tarea no es - o no les parece - siempre reconocida en su justo valor. También quieren dejar su trabajo actual con más frecuencia y se declaran en busca de otro empleo. Finalmente, y esto sin duda explica en gran medida aquello, son más en considerar que el trabajo ocupa demasiado espacio en su vida pero sobre todo, cuando es el caso, en considerar remediar esta situación en un futuro próximo (ver tabla 4).

A excepción de los ingenieros/as, considerar que el trabajo ocupa demasiado espacio en la vida siempre se da más entre las mujeres, observándose las mayores brechas dentro de las profesiones liberales y, en menor medida, dentro de las profesiones científicas y de los/las ejecutivos/as administrativos/as y comerciales de empresas (cf. tabla 4).

Globalmente, hay que relacionar esto con su vida familiar, porque son más las gerentes mujeres con hijos que los gerentes hombres. Sin embargo, ellas tienden más a declarar, cuando son madres, que el trabajo ocupa demasiado espacio en sus vidas. Paradójicamente, se da lo inverso para los hombres: los padres se quejan un poco menos que sus colegas sin hijos de un desborde del tiempo de trabajo sobre sus vidas personales.

3 Características de los ejecutivos gerentes por sexo tras 7 años de vida activa (%)

	Hombres	Mujer	Brecha M-H
Nivel de responsabilidad:			
El encuadre es su función principal	55	48	-7
Tienen más de 10 subordinados/as	30	24	-6
Sectores de actividad:			
Sector privado	85	64	-21
<i>de los cuales industria (incluida la construcción)</i>	24	17	-7
<i>Terciario</i>	61	47	-14
Sector público	15	36	21
Profesiones y categorías socioprofesionales:			
Director de empresa	2	0	-2
Profesiones liberales	1	4	3
Ejecutivos de la función pública	5	15	9
Profesiones científicas	6	17	11
Profesiones del arte y el entretenimiento	2	2	0
Ejecutivos administrativos y comerciales	34	41	7
Ingenieros y directores técnicos	50	21	-29

Fuente: Céreq, encuesta 2017 de Generación 2010.
Alcance: jóvenes que ejercen funciones de ejecutivo gerente después de 7 años de vida profesional.

Esta difícil articulación de los tiempos sociales, cuando la experimentan las mujeres, a menudo se correlaciona con la intención de dejar el trabajo y / o buscar otro. La constancia masculina en querer más bien preservar el suyo, ya sea que mencionen problemas de conciliación o no, solo se ve socavada cuando sienten que su salario no está a la altura de lo que debería ser.

Remuneraciones que reflejan las diferencias de posicionamiento profesional

Si los sueldos iniciales, en la empresa que permitió el acceso a un primer puesto de gerente, son casi equivalentes entre hombres y mujeres, no sucede lo mismo siete años después de la salida del sistema educativo. En idénticas condiciones de empleo, las mujeres ejecutivas jerárquicas ganan en promedio un 9% menos que sus homólogos masculinos. Entre los gerentes, las mujeres están menos presentes en los salarios más altos y, a la inversa, están más entre los más bajos. Así, si bien constituyen el 38% de los gerentes a tiempo completo, representan el 49% de los gerentes pagados por debajo del primer cuartil de la distribución y solo el 32% de los mejor remunerados (más allá del último decil).

Algunas responsabilidades de encuadre jerárquico no se valoran de la misma forma según el género. Mientras que los hombres obtienen una bonificación de alrededor de 200 euros al mes cuando la supervisión es su trabajo principal o cuando supervisan equipos de más de 10 personas, este no es en absoluto el caso de sus colegas femeninas. Así, para los gerentes cuya función principal es la supervisión de equipos, es

4 Opiniones de los directivos y percepciones del puesto por sexo (%)

	Hombres	Mujer	Brecha
Ve su posición actual como un trampolín...	32	24	-8
Entre aquellos/as cuya función principal es la supervisión	35	29	-6
Estiman que no se han beneficiado de ningún apoyo	62	51	-11
Entre aquellos/as cuya función principal es la supervisión	67	51	-16
Se siente mal o muy mal pagado	22	29	7
Entre aquellos/as cuya función principal es la gestión	23	34	11
Completamente realizados/as de forma profesional	51	42	-9
Ejecutivos/as de la función pública y profesiones científicas	62	48	-14
Ejecutivos/as administrativos y comerciales	47	44	-3
Ingenieros/as y ejecutivos/as técnicos/as	52	38	-14
Estiman que el trabajo ocupa demasiado espacio	25	30	5
<i>Pero no es molesto</i>	22	23	1
<i>Es molesto, pero no puedo ser de otra manera</i>	48	24	-24
<i>Es algo que cambiará pronto</i>	30	52	23
<i>Total</i>	100	100	
Profesiones liberales	29	54	25
Ejecutivos/as de la función pública	26	30	4
Profesiones científicas	20	26	6
Ejecutivos/as administrativos y comerciales	26	33	7
Ingenieros/as y directores/as técnicos/as	23	20	-4
<i>Para los/las que no tienen hijos</i>	26	28	3
<i>Para los progenitores</i>	23	32	9
Buscan otro trabajo	18	22	4
Cuando estiman que el trabajo ocupa demasiado espacio	21	36	15
Cuando no se realizan del todo profesionalmente	24	34	10
Cuando están mal o muy mal pagados	30	39	9

Fuente: Céreq, encuesta 2017 de Generación 2010.

Alcance: jóvenes que ejercen funciones de dirección ejecutiva después de 7 años de vida profesional.

Por otra parte, el examen de los determinantes de los salarios según el género es rico en enseñanzas: en igualdad de condiciones, el hecho de haber obtenido un bachillerato con mención Bueno o Muy Bueno, o haber realizado una estancia de larga duración, en el extranjero durante los estudios, varía positivamente los salarios de las mujeres, sin que estos efectos sean tangibles para los hombres. Y a la inversa, tener hijos a cargo las penaliza, son que suceda lo mismo para los hombres. Por tanto, las mujeres gerentes todavía no pueden, con características similares, reclamar los mismos niveles de remuneración que sus colegas masculinos. En efecto, parece que más componentes y condiciones no observadas o informales contribuyen a definir los salarios masculinos.

Por ejemplo, debido a la división del trabajo doméstico y parental, todavía y siempre se espera que los hombres dispongan más de su tiempo, que trabajen de forma extensiva o que estén menos limitados por la diferente movilidad geográfica inherente a la actividad profesional y, en resume, correspondan a la representación común del ejercicio de un puesto gerencial.

●— Las posiciones de poder jerárquico constituyen así, para las mujeres, una ciudadela siempre difícil de conquistar. Deben ganar su legitimidad, en primer lugar a través de garantías de excelencia y desempeño que las empresas utilizan como criterio de selección. Luego se tienen en cuenta en la forma en que los empleadores reconocen, en especies contantes y sonantes, sus competencias. Así, a pesar de las sucesivas leyes desde la década de 1970 en favor de la igualdad de trato de mujeres y hombres con idénticas funciones, las empresas todavía parecen disponer de libertad para diferenciar las asignaciones y las trayectorias profesionales, justificando en última instancia disparidades sexuadas de remuneración, y esto desde los primeros años de la carrera. La publicación, ahora obligatoria para las grandes empresas, de un índice de equidad salarial ¿augura cambios significativos en este ámbito? —●

➔ Para saber más (en Francés)

Discrimination statistique à l'embauche des femmes et apprentissage des employeurs, A. Dupray, S. Moullet, *Revue française d'économie*, 33(4), 2019.

Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France : une lente convergence freinée par les maternités, D. Meurs, P. Pora, *Économie et Statistique*, 510-511-512, 2019.

Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ?, C. Champagne, A. Pailhé & A. Solaz, *Économie et statistique*, 478(1), 2018.

Accès des jeunes femmes et des jeunes hommes aux emplois cadres, une égalité trompeuse, V. Di Paola, A. Dupray, D. Epiphane, S. Moullet, *Céreq Bref* n°359, 2017.

en el sector privado donde las disparidades entre hombres y mujeres son mayores, con una brecha salarial mediana en torno a los 300 euros a favor de los primeros.

Cuando se valora la función gerencial, a menudo se basa en un componente variable de la remuneración, en diversas formas (bonificaciones por desempeño, participación en los beneficios, etc.), de las que las mujeres gerentes se benefician menos. Esto se explica por su mayor presencia en el sector público, menos pródigo en la asignación de partes variables (involucra 40% del personal contra 54% en el sector privado). Además, disponer de una parte variable en el sector privado asegura a los hombres un mejor incremento de remuneración vinculado a la gestión (500 contra 240 euros para sus colegas femeninas). No ocurre lo mismo en el sector público donde solo las mujeres se benefician con un incremento en la remuneración.

➔ Suscribete a la carta de información

Céreq

DESDE 1971
Conocer mejor los vínculos formación-empleo-trabajo.
Un colectivo científico al servicio de la acción pública.

+ info y todas las obras
en www.cereq.fr



Institución pública nacional bajo la supervisión del
Ministerio de Educación y el Ministerio de Empleo.

CYE N°116 | 2021 | Documento de trabajo resultado del Convenio entre el
Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) de Francia y el Centro
de Estudios e Investigaciones Laborales (Ceil) del Conicet, Argentina.

Director de la publicación: Florence Lefresne
Traducción: Irène Brousse / Supervisión técnica: Julio C. Neffa.

Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 10, place de la Joliette,
CS 21321, 13567 Marseille cedex 02 T +33 04 91 13 28 28

Ceil (Conicet): Saavedra 15 P.B. - CP 1083 - Buenos Aires, Argentina.
T (5411) 4953 7651/9853 / Mail: publicaciones@ceil-conicet.gov.ar
<http://www.ceil-conicet.gov.ar> ISSN 2119-0526

