

UCES

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Tesis

“Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires, año 2013.”

Autora:
Lic. Carolina Lagos
Director:
Dr. Horacio Cortese

Buenos Aires, 30 de Septiembre de 2014

1. Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo conocer e identificar el perfil de competencias propias del liderazgo de cuatro mujeres ejecutivas y su relación con la cultura de la organización en la que se desempeñan.

El contexto empresarial actual, definido desde la globalización y la emergencia de nuevas tecnologías, requiere de líderes capaces de gestionar grupos diversos, que puedan percibir y entender las diferencias y congeniar las mismas tomando una acción donde la empatía, la iniciativa, el manejo de conflicto, la influencia, el estilo afiliativo y democrático tendrán valor para la organización. En tal sentido, las organizaciones para enfrentar los cambios acelerados no pueden seguir funcionando desde la perspectiva de la individualización de sus integrantes, sino agrupados en equipos de trabajo, capaces de abordar con creatividad e innovación las soluciones a los problemas que enfrentan y enfrentarán. Ello hace recurrir e incorporar en este proceso de cambio, la figura de los líderes. Según investigaciones (Heller, L. 2004; Nasbitt, J., y Albuderne, P. 1990 y Debeljuh, P. 2011) las mujeres serían grandes beneficiarias de estos cambios frente a cargos de decisión, si bien en el mundo del trabajo actual, la presencia de mujeres que tanto en número como en capacitación, van ocupando cargos de mayor nivel de responsabilidad y capacidad de decisión, sin embargo, estas evoluciones serán lentas y limitadas de acuerdo a los diferentes contextos en donde ellas se encuentren. Un factor recurrente en la mayoría de los trabajos de investigación realizados sobre el tema, ponen énfasis en los fuertes condicionamientos y pautas que operan en la cultura de la organización donde las mujeres están ejerciendo sus liderazgos, por lo cual resulta interesante preguntarse cómo se relacionan estos nuevos estilos de liderazgos que irrumpen en las organizaciones con la cultura. La cultura organizacional interactúa con el liderazgo (López, A.; 2005). Es aquí donde nos planteamos los siguientes interrogantes: ¿Podría hallarse un estilo de liderazgo femenino? ¿De ser así, cuáles serían sus rasgos predominantes? ¿Tendrían relación con las necesidades emergentes del contexto actual de dar consistencia a las redes sociales, intersubjetivas, en el

medio ambiente laboral? Y, por último, hay alguna relación entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional?

Contextualizando el tema, aquí nos centraremos en el análisis de las entrevistas realizadas a cuatro (4) mujeres ejecutivas y líderes que compartirán su experiencia de cómo ha sido su trayectoria laboral. Un recorrido en el cual se verán reflejadas sus elecciones, valores, comportamientos, sentimientos, barreras que han tenido que superar en el camino, sus estilos de liderazgo y su relación con la cultura de la organización como sistema de normas, valores y tradiciones.

Los objetivos generales que guiaron nuestra investigación y que nos permitirán verificar nuestra hipótesis son los siguientes

Objetivos generales

Los interrogantes generales que guiaron nuestra investigación se pueden formular de la siguiente forma:

- ✓ Investigar el perfil de competencias propias del liderazgo femenino de mujeres que ejercen puestos directivos y su modelo de gestión.
- ✓ Caracterizar el tipo de cultura organizacional en lo referente a vincular Poder y Género femenino.
- ✓ Relacionar perfil de liderazgo femenino y cultura organizacional

A partir de aquí, realizamos un estudio de caso del tipo descriptivo correlacional que nos permitió verificar la siguiente hipótesis:

- ✚ Existe una relación entre el perfil de competencias de liderazgo de mujeres que ocupan posiciones de liderazgo y la cultura de la organización en la que se desempeñan.

Este estudio aportaría elementos conceptuales y empíricos para la descripción, comprensión y abordaje de este fenómeno actual, siendo por tanto de importancia en la formación de los profesionales de RRHH y como contribución a la integración de la diversidad de géneros en el mundo laboral.

La exposición de la tesis se organizó de la siguiente forma:



2. Antecedentes y Planteo teórico

En relación con los trabajos científicos sobre el tema, pueden referirse; Heller, L. (1996) realizó estudios exploratorios acerca de la primera generación de mujeres en posiciones destacadas años 90` en distintas profesiones en nuestro país, con el objetivo de indagar quiénes eran, cómo pensaban, cuáles fueron los pasos que debieron transitar para desarrollar una carrera laboral exitosa. La investigación fue realizada con mujeres Argentinas destacadas,

teniendo como eje principal del estudio el logro o éxito que ellas han alcanzado. También, Heller, L. (2004) en un artículo publicado en la revista subjetividad y procesos cognitivos en el portal de UCES, se describen los principales hallazgos obtenidos a partir de entrevistas en profundidad realizadas con mujeres en cargos de decisión en distinto tipo de organizaciones, analizando sus estilos de liderazgo. El estudio se denomina, La especificidad de los liderazgos. Distintas organizaciones, distintos estilos de liderazgo. ¿Hacia un cambio de la cultura organizacional? Este trabajo aborda tres ejes de análisis que permiten un conocimiento de las realidades sobre en qué medida estos nuevos liderazgos femeninos, que irrumpen en la vida de las organizaciones, pueden comenzar a modificar la cultura patriarcal todavía persistente en la mayoría de las organizaciones. Se analiza la cultura de las organizaciones a través de algunos parámetros relacionados con los sectores de actividad, tamaño y origen del capital.

En un reciente trabajo, “Mujeres en la Cumbre Corporativa: el caso de la Argentina”, Heller, L. (2011) examina la situación actual de mujeres que han accedido a los más altos niveles de decisión en distintas empresas en la Argentina. Asimismo investigó acerca de sus trayectorias de carrera, sus condiciones de trabajo, la compatibilización de roles y el nivel educativo alcanzado, identificando tipologías de carrera de acuerdo con las tendencias observadas. Como parte de los hallazgos de la investigación, la autora, esboza un perfil de la mujer directiva argentina centrado en el perfil tradicional masculino de altos directivos es el que prevalece en ejecutivas latinas que han llegado a la cumbre dentro de las corporaciones.

Otros de los trabajos recientes que podemos citar es el estudio de Di Marco, L. (2009) que entrevistó a doce jefas que alcanzaron los puestos más altos en las pirámides empresariales argentinas y establece que “el liderazgo femenino empresarial, las CEO que hoy dirigen multinacionales, surgió como un fenómeno producto de dos factores: la crisis de 2001, que quemó todos los manuales conocidos hasta el momento, y la llegada de un nuevo siglo en el que empezó a aparecer la diversidad como valor cultural.

En el 2004, una investigación titulada, “Mujer y Gerencia; un desafío al poder patriarcal”, cuya autora es Magdalena Valdivieso de la Facultad de Ciencias

Económicas y Sociales-UCV. En este trabajo se presenta una visión de la gerencia desde una perspectiva de género, se hace referencia a la escasa presencia de mujeres en cargos gerenciales, a los obstáculos para que la mujer acceda y se desempeñe en los mismos.

A partir de la revisión de la literatura y teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo utilizaremos el modelo de Cameron y Quinn para determinar la cultura dominante de la organización y asociar características deseables del estilo de liderazgo y cuáles son los criterios de eficacia y los modelos de gestión que la organización establece. Pero se hace necesario identificar las prácticas de la organización que inciden en su formación, se requiere conocerla desde un enfoque sistémico. Se entiende que aplicando también, el modelo de Edgard Schein, como investigación cualitativa, no estaríamos limitando la cultura a cuatro tipologías que podrían limitar los diversos atributos culturales que existen.

Entonces comenzamos definiendo la variable, “**cultura organizacional**” se tomará en cuenta la definición propuesta por Schein, E. (1988), entendiéndose como un *modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentar con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas* (Schein, E.:1988). Es aquí donde se hace necesario identificar el papel de los líderes en esta nueva era de colaboración e innovación. Necesitamos, pues, nuevos modelos que nos permitan crear valor a través de las personas y al mismo tiempo nos permita introducir las innovaciones que necesitamos para cambiar y encontrar la respuesta a los nuevos desafíos. La propuesta de Heifetz, R. (1997) acerca del papel de los líderes, resulta interesante, el autor propone el liderazgo adaptativo y lo *define como la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen*, sostiene que la tarea más importante de los líderes, es la de movilizar a todos los empleados de las organizaciones a enfrentar y a trabajar en la adaptación.

Estos conceptos se articularon con los resultados obtenidos del cuestionario OCAI y de las entrevistas en profundidad, a partir de ahí se relacionan ambas variables.

3. Materiales y Métodos

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo-correlacional. Siguiendo a Sampieri, H. (2006) el nivel de la investigación es, por un lado, descriptivo ya que se centra en medir con la mayor precisión posible los conceptos o variables a los que se refiere el estudio, y por otro lado es, correlacional, ya que vamos a medir la relación entre dos variables. En sentido estricto el objetivo es evaluar el grado de relación entre las variables estilo de liderazgo femenino y cultura organizacional de las organizaciones donde ejercen las posiciones de decisión y liderazgo.

Los elementos de la presente investigación se muestran en resumen en el siguiente gráfico:



Síntesis de los elementos de la metodología. Elaboración propia.

Siguiendo lo anterior los criterios de selección para un mejor análisis se agrupan en personas y contextos. Los criterios de selección de la muestra de las personas son; El rol que cumplen en la organización; la característica demográfica; estado civil, edad, nivel de estudios y las características socioculturales; experiencias, historia de vida, valores y estándares sociales. Y los criterios de selección de los contextos: las organizaciones y trabajo-Familia; si existen diferentes perspectivas que las mujeres atribuyen a su trabajo con la composición del grupo familiar.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que seleccionamos en nuestra investigación y que nos permitieron obtener los datos para la elaboración de los perfiles y estilo de liderazgo de las líderes se muestran en la siguiente figura:



4. Resultados y Discusión

La presente tesis ha estudiado la relación entre los estilos de liderazgo de la Directivas, Ejecutivas y Emprendedoras y su relación con la cultura organizacional. De los resultados y análisis de la relación entre la variable cultura organizacional y estilo de liderazgo de las líderes mujeres, se verificó nuestra hipótesis y se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- ✓ Que el estilo de liderazgo femenino transformacional es compatible con una cultura con características Innovadoras y Clan, donde la líder se orienta a la unión y motivación del grupo para cumplir con los objetivos de la organización. Aquí hay una motivación trascendental de contribución hacia la organización.
- ✓ Que el estilo de liderazgo femenino transaccional es compatible con la cultura de Mercado, donde la líder orienta sus esfuerzos al trabajo y productividad para cumplir con los objetivos de participación en el mercado. Aquí la motivación es económica.

- ✓ Que los comportamientos y conductas que muestran las líderes mujeres en los puestos de decisión están alineados con la visión de la organización.
- ✓ Que los comportamientos y conductas que muestran las líderes mujeres en los puestos de decisión están moderados por los valores de la organización en la que se desempeñan, orientando todos sus esfuerzos al logro de los resultados que fortalecen a la organización.
- ✓ Que el rol que cumplen las líderes mujeres en la organización esta alineados con la visión del negocio.
- ✓ El trabajo en equipo que realizan las líderes mujeres está alineado con la estrategia del negocio.
- ✓ Las líderes mujeres de adaptan y responden a las exigencias del entorno, son actores sociales y contribuyen a ser un ejemplo y a inspirar al aprendizaje y conocimiento de sus seguidores.

5. Conclusiones / Recomendaciones

Es preciso aclarar que las conclusiones de este trabajo se encuentran relacionadas con los casos de estudio seleccionados. Mi intención a través del mismo fue realizar un aporte de elementos conceptuales y empíricos para la descripción, comprensión y abordaje de este fenómeno actual, siendo por tanto de importancia en la formación de los profesionales de RRHH y como contribución a la integración de la diversidad de géneros en el mundo laboral.

Es mi deseo que este trabajo se convierta en un disparador para nuevas investigaciones que amplíen la base de análisis.

6. Bibliografía

- Alizade, M. Y Seelig, B. (2007). *El techo de cristal*. Buenos Aires: Lumen
- Arrangoiz, C.D. (1995). *Liderazgo: capacidades para dirigir*. DF: Fondo de cultura económica.
- Bennis, W. (1985) *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Norma.
- Covey, S. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Debeljuh, P. (2011). *Mujer y Liderazgo*. Buenos Aires: LID
- Debeljuh, P. (2013). *Varón + mujer=complementariedad*. Buenos Aires: LID
- Di Marco, L. (2009). *Las Jefas*. Buenos Aires: Sudamericana
- Fisher, H. (2000). *El primer sexo: las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*. Madrid: Taurus
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y Coaching de Mujeres Líderes*. Buenos Aires: Granica.
- Goleman, D. (2003). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Debolsillo.
- Hamel, G., y Prahalad, C.K. (1996). *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Buenos Aires: Ariel.
- Hayward, S. (2006). *Liderazgo Femenino*. México: Grupo Patria Cultural.
- Heifetz, R., Grashow, A., Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo: las herramientas y técnicas para cambiar su organización y el mundo*. Buenos Aires: Paidós.
- Heller, L. (2004). *Nuevas voces del liderazgo*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.
- Kaufman, A.E. (1999). *Líder global, en la vida, en la empresa*. Madrid: Universidad de Alcalá,
- Kotter, P. J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Norma.

- López, A.R. (2005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universitat de Valencia.
- María, T. V. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic.
- McGregor, D. (1996). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Naisbitt, J., y Aburdene, P. (1990). *Mega Tendencias 2000: diez nuevos rumbos para los años 90*. Bogotá: Norma.
- Peter, S. (1993). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Edit. Granica.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires.: La Ciruja.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. D.F: Pearson
- Rodolfo W. S. (2011). *El ejercicio del nuevo liderazgo*. Colombia: O.D. Buyatti.
- Sampieri, H. (2006). *Metodología de la investigación*. D.F. McGraw Hill
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza& Janes.
- Schein, E (1993). *Psicología de la Organización*. D.F: Prentice Hall.
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el Análisis organizacional: un compromiso reflexivo con la acción*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. y Etkin, J. (1992). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Selman, J. (2008). *Liderazgo*. Buenos Aires: Pearson.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: models for superior performance*. (s.l): Wiley.
- Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (2000). *Liderazgo basado en resultados: cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. (2009). *El código del nuevo líder*. Barcelona: LID.

Referencias de Tesis

- Barberá, E., Sarrió, M., Ramos, M. (2000). *Rompiendo el Techo de cristal: Beneficios de la diversidad de género en los equipos directivos*. (Trabajo de Investigación). Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Valencia. Recuperado de <http://www.uv.es/iued/investigacion/techo-cristal.htm>
- Bradich, M y Portillo, M (2001). *El liderazgo Femenino. ¿Existe!?*.(Tesis de Maestría). Universidad del CEMA. Buenos Aires. Recuperado de www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Bradich-MADE.pdf
- Cardona, S.P. (2000). *Liderazgo Relacional*. (Documento de Investigación). IESE Business School-Universidad de Navarra. Barcelona. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf>.
- Heller, L. (2004). *La especificidad de los liderazgos. Distintas organizaciones, distintos estilos de liderazgo*. (Tesis de Maestría). Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires. Recuperado de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/265>
- Heller, L. (2011). *Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina*. (Trabajo de Investigación). Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Recuperado de <http://web.econ.uba.ar/WAppFCE01/SendImageJPA01?Function=getFilePOID&filePOID=3867>.

- Leslie, B. (2009). *Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana*. (Trabajo de investigación). Universidad Metropolitana. Caracas. Recuperado de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3625135.pdf
- Mass, A., Sáez, M., García, S. Cukierman, L. (1998). *Rompiendo el techo de cristal. Las mujeres en el Management en Argentina*. (Trabajo de Investigación) OIT.
- Rodríguez, Y., Tovar, D. (2004). *Cultura organizacional e innovación en las empresas basadas en las investigaciones de Edgar Schein*. (Trabajo de investigación). Universidad de la sabana. Bogotá. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/7399/1/124127.pdf>
- Solarte, M., Guijarro, A. (2012). *El efecto del género del gerente sobre la cultura organizacional de la Pyme*. (Trabajo de Investigación). Universidad del Valle. Santiago de Calí. Recuperado de <http://dintev.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/1462>

Referencias de Recursos Electrónicos e Internet

Assefh, M. (28 de mayo de 2014). Ellas, todavía lejos de la paridad. Recuperado el 6 de Junio de 2014, de <http://www.cronista.com/management/Ellas-todavia-lejos-de-la-paridad-20140528-0038.html#>

Barberá, E., Sarrió, M. y Ramos, A. (2003). *Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género*. *Anuario de Psicología*, 34 (2), 267-278. Recuperado el 21 de agosto 2013, de www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/download/.../88525

Barberá, E., Sarrió, M. y Ramos, A. (2000). *Más allá del techo de cristal: diversidad de género*. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Recuperado el 21 de agosto de 2013 de http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/.../Estudios03

Blanco, D. (5 de marzo de 2014). Cada vez hay más mujeres en puestos de mando pero aún hay atraso en términos de igualdad. Recuperado el 15 de abril de 2014, de <http://www.infobae.com/2014/03/05/1547998-cada-vez-hay-mas-mujeres-puestos-mando-pero-aun-hay-atraso-terminos-igualdad>

Broitman, A. (9 de junio de 2012). Las mujeres avanzan en las posiciones directivas. IEco-Clarín. Recuperado el 11 de enero de 2014, de

http://www.ieco.clarin.com/economia/mujeres-avanzan-posiciones-directivas_0_825517644.html.

Burin, M. y Barca, V. (10 de Agosto de 2002). *El techo de cristal. Multiplicidad de sentidos, aportes clínicos*. *Revista Científica de UCES*, 1-16. Recuperado el 20 de noviembre de 2013, de

<http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/1524>

Burin, M. (2008). *Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización*. *Revista Científica de UCES*, 39 (1), 75-86. Recuperado el 20 de noviembre de 2013, de

<http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/1513>

Chinchilla, N. (10 de octubre de 2013). *Liderazgo femenino: ¿la revolución silenciosa?* [Comentario en un foro en línea]. Recuperado el 14 de diciembre de 2013 de

<http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/2013/10/liderazgo-femenino-la-revolucion-silenciosa/>

Gore, E. (28 de Octubre de 1989). *Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional*. Recuperado el 7 de junio de 2013,

De <http://www.udesa.edu.ar/files/img/Administracion/dtn03.pdf>

Grant Thornton IBR. (7 de marzo de 2013). *Presencia de mujeres en puestos directivos*. Recuperado el 7 de julio de 2013, de

<http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-Estudio-IBR-2013-mujer-en-puestos-directivos.pdf>.

Grant Thornton IBR. (7 de marzo de 2014). La proporción de mujeres que ocupan cargos directivos está estancada a nivel mundial, aunque Argentina muestra mejoras. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de

www.gt.com.ar/COM/mujeres2014.pdf

Grupo Rhuo. (28 de febrero de 2014). Más de la mitad de las mujeres considera que no tiene las mismas posibilidades que los hombres para acceder a puestos jerárquicos. Recuperado el 10 de abril de 2014, de

<http://www.gruporhuo.com/index.php/mas-de-la-mitad-de-las-mujeres-considera-que-no-tiene-las-mismas-posibilidades-que-los-hombres-para-acceder-a-puestos-jerarquicos/>

Hoch, M.G. (9 de septiembre de 2011). Mujeres hacia un liderazgo transformador.

Recuperado el 25 de junio de 2013, de

<http://www.vocesvital.com.ar/2011/09/3er-jornada-de-liderazgo-femenino-400-mujeres-por-un-liderazgo-transformador/>

Mosqueira, J. (21 de julio de 2013). Perfume de mujer, flexibilidad y el techo de cristal.

Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de

<http://www.lanacion.com.ar/1602962-perfume-de-mujer-flexibilidad-y-el-techo-de-cristal>.

Peters, T. (6 de marzo 2004). Conoce al nuevo jefe: mandan las mujeres! Recuperado el 5 de enero de 2014, de <http://tompeters.com/pdfs/Reimagina.pdf>

Pinto, L. (14 de septiembre de 2012). El nuevo liderazgo femenino. Recuperado el 13 de junio de 2013, de http://www.haygroup.com/downloads/ar/RevistaParaTi_14deSep2012_LiderazgoFemenino_VGS.pdf

Mercado [en línea] 1033. Buenos Aires, 2004. [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2014] Publicación diaria.
Disponible en <http://www.mercado.com.ar/ediciones/1033/nmero-1033>

Randstad (10 de mayo 2013). Randstad realiza panel de discusión sobre Liderazgo de la Mujer en cargos ejecutivos. Recuperado el 17 de agosto de 2013, de <http://www.randstad.cl/sala-de-prensa/publicaciones/randstad-realiza-panel-de-discusion-sobre-liderazgo-de-la-mujer-en-cargos-ejecutivos.html>

Sánchez, V. (10 de noviembre de 2010). La mujer, una estrategia de negocio. Recuperado el 4 de mayo de 2013, de <http://www.gtar.com.ar/Medios/2010/AperturaNov10.pdf>

Trucco, F. (16 de febrero de 2014). Las mujeres en el mundo del trabajo: logros y debilidades. Recuperado el 18 de junio de 2014, de <http://www.lanacion.com.ar/1664447-mujeres-en-el-mundo-del-trabajo-logros-y-debilidades>.

Varela, P. (8 de junio de 2014). Las mujeres avanzan en América Latina. Recuperado el
14 de junio de 2014, de

http://economia.elpais.com/economia/2014/06/05/actualidad/1401989344_243833.html