



HAL
open science

Acceso de mujeres y hombres jóvenes a los empleos gerenciales, una igualdad engañosa

Vanessa Di Paola, Arnaud Dupray, Dominique Epiphane, Stéphanie Moullet

► **To cite this version:**

Vanessa Di Paola, Arnaud Dupray, Dominique Epiphane, Stéphanie Moullet. Acceso de mujeres y hombres jóvenes a los empleos gerenciales, una igualdad engañosa. *Calificaciones y empleo*, 2017, 103, pp.1-4. <hal-01793075>

HAL Id: hal-01793075

<https://hal.science/hal-01793075v1>

Submitted on 18 Feb 2026

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0 - Attribution - Non-commercial use - ShareAlike - International License

Acceso de mujeres y hombres jóvenes a los empleos gerenciales, una igualdad engañosa*

Por primera vez en 2013, el porcentaje de mujeres jóvenes que tres años después de su entrada en el mercado de trabajo ocupaban un puesto de mando medio y superior, se volvió equivalente a la de los hombres jóvenes. Sin embargo, su acceso a los puestos de gerentes al comienzo de la vida profesional sigue sin estar a la altura de la importancia de su inversión educativa. La evolución de su nivel de diploma es superior a la recuperación lograda al acceder más masivamente que antes al puesto gerencial.

Vanessa DI PAOLA
(Aix-Marseille
Université, CNRS, LEST,
CAR Céreq)

Arnaud DUPRAY
Dominique EPIPHANE
(Céreq)

Stéphanie MOULLET
(Aix-Marseille
Université, CNRS,
LEST, CAR Céreq)

EL objetivo de igualdad profesional entre hombres y mujeres se traduce en la ley desde los años 1970 en Francia. También la Unión Europea lo expresa desde su creación y lo reafirmó en los 1990: los tratados de Lisboa, Barcelona y Amsterdam otorgan un lugar central a la promoción del acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad. Sin embargo, los objetivos distan de haber sido alcanzados: según los datos de Eurostat, en 2014 en la Unión Europea las mujeres representan solo un tercio de los managers. En Francia, las mujeres tienen un 30% menos de posibilidades que los hombres de volverse mando medio y superior o de ejercer una profesión intelectual superior o una profesión liberal. Están subrepresentadas en los puestos de dirección de las tres funciones públicas a pesar de su peso mayoritario en el total del personal.

¿Qué pasa con las jóvenes generaciones con más diplomas? ¿Se ve en ellas un progreso de las mujeres en el acceso a estas posiciones? Por otra parte ¿son homogéneas las condiciones de empleo y de remuneración de los jóvenes mandos medios y superiores entre hombres y mujeres?

La utilización de las encuestas Generación del Cereq para dos cohortes de egresados del sistema educativo con doce años de intervalo (1998 y 2010) permite aclarar estas cuestiones para el período 2001-2013. Una distancia de tres años luego de la salida del sistema educativo

basta para permitir una primera medida del acceso al empleo gerencial.

2001-2013: un acercamiento de hombres y mujeres en los empleos gerenciales

Varias evoluciones marcan el período. En primer lugar, el empleo gerencial no cesa de progresar en la economía. Entre 2001 y 2013, el porcentaje de mandos medios y superiores en la población empleada aumento cinco puntos en Francia, hasta abarcar el 20% de los hombres y el 15% de las mujeres en 2013 (Insee, encuestas Empleo). El auge de la categoría benefició más a estas últimas, que lograron ocupar progresivamente posiciones profesionales antes reservadas a los hombres. Los avances legislativos a favor de la igualdad entre hombres y mujeres en la vida profesional sin duda participaron en este movimiento de recuperación. Las políticas públicas de los últimos años exigen, en efecto, más igualdad salarial a las empresas, pero también una mayor paridad de acceso a los puestos y funciones gerenciales y de dirección. Por otra parte, la evolución de la estructura de la oferta de formaciones en el sector superior contribuyó al aumento de la cantidad de jóvenes diplomados/as que aspiran potencialmente a empleos de nivel gerencial.

Estos diferentes avances sin duda favorecieron el progreso de las mujeres jóvenes en los empleos de mandos medios y superiores. Pero este período corresponde también a un

MANDO MEDIO Y
SUPERIOR
ENCUESTAS
GENERACIÓN
IGUALDAD
PROFESIONAL
ENSEÑANZA
SUPERIOR

*Título original:
Accès des jeunes
femmes et des jeunes
hommes aux emplois
cadres, une égalité
trompeuse, Bref 359.

- fuerte vuelco de la coyuntura económica, con la crisis de 2008-2009. La comparación de las situaciones ocupadas por los jóvenes tres años después de haber terminado su formación inicial da claramente cuenta de esta degradación. El porcentaje de una generación empleada pasó de 82% en 2001 a sólo 68% en 2013, una tasa equivalente para las mujeres y los hombres ese año. Al mismo tiempo, la proporción de jóvenes de cada generación desempleados se duplicó, pasando de 10% a 20%. Los diplomados/as de nivel superior, los más susceptibles de ocupar un empleo gerencial al inicio de su vida profesional, sufrieron menos esta degradación ya que su proporción en el empleo sólo bajó seis puntos entre las dos generaciones. En resumen, los jóvenes salientes del sistema escolar en 2010 tienen 34% menos de posibilidades de acceder a la categoría mando medio y superior que sus predecesores de la Generación 1998 (y esto, con características individuales equivalentes, ver el modelo presentado en el recuadro 3).

Sin embargo, en 2013, entre los jóvenes económicamente activos/as ocupados/as, el porcentaje de mujeres que ejercían, tres años después de su entrada en el mercado de trabajo, un empleo de mando medio y superior, se volvió equivalente al de los hombres: 20% contra 13 % de las mujeres y 17% de los hombres doce años antes (cuadro 1). En otras palabras, de cada 100 jóvenes mandos medios y superiores, 49 son mujeres en 2013, contra 41 en 2001.

Esta paridad observada es una gran novedad en la historia de la inserción profesional de los jóvenes: las jóvenes nunca habían alcanzado en proporciones tan importantes estas posiciones profesionales, aún si este resultado se inscribe en una tendencia de largo plazo.

¿Evoluciones diferentes según las esferas profesionales?

El avance de las jóvenes en el acceso a la categoría mando medio y superior se observa para la mayoría de las profesiones que la componen. En las profesiones liberales, categoría de peso modesto en el total, es donde las mujeres más reforzaron su presencia, especialmente debido a la feminización creciente de los profesionales de la salud y la justicia. Entre las dos categorías profesionales más emblemáticas (“gerentes administrativos y comerciales de empresa” por una parte e “ingenieros y gerentes técnicos” por otra) que abarcan por sí solas 61% de los empleos de jóvenes mandos medios y superiores en 2013, el porcentaje de mujeres progresó 6 y 7 puntos respectivamente. Por otra parte, un cuarto de las jóvenes mandos medios y superiores ocupan aún empleos de “profesoras y profesiones científicas” (contra 10% de hombres). Pertenecer a la función pública (en tanto funcionario/a o contratado/a) sigue siendo privativo de las mujeres, ya se considere el total de los diplomados/as de la enseñanza superior empleados/as o sólo los mandos medios y superiores. En proporción, las mujeres trabajan así dos veces más a menudo en este sector que los hombres.

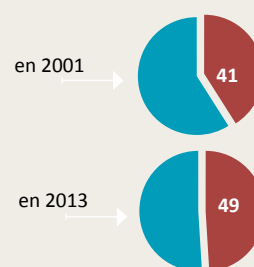
El capital escolar: un factor clave del aumento de mujeres en el empleo gerencial

Uno de los elementos centrales en el origen de la reducción de las diferencias de acceso a la categoría gerencial, es el nivel de estudios más elevado de las mujeres jóvenes y su fuerte incremento en la enseñanza superior desde hace varias generaciones. Desde los años 2000, la oferta de formaciones superiores se ha modificado fuertemente y ha llevado a un

1 Porcentaje de mandos medios y superiores luego de tres años de vida activa dentro de cada Generación (%)

	Situación en 2001 de la Generación 1998			Situación en 2013 de la Generación 2010		
	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres
Jóvenes empleados	82	78	86	68	68	68
De los cuales mandos medios y superiores	15	13	17	20	20	20
Salario medio de los mandos medios y superiores (en euros)	1 900	1 730*	1 980	2 170	2 100	2 260
Salario medio de los mandos medios y superiores (en euros constantes de 2013)	2 330	2 120	2 430	2 170	2 100	2 260

Porcentaje de mujeres entre los mandos medios y superiores de la generación luego de tres años de vida activa (%) en 2001



Fuentes: Encuestas Generación 1998 y 2010, campo comparable.

Campo: Todas las personas que salen de formación a cada generación.

Para los asalariados, todos los diplomados de educación superior con empleo, tres años después la fin de sus estudios.

*En 2001, las mujeres ejecutivas de la Generación 1998, ganaron como salario de medio 1 730 euros.

desplazamiento hacia arriba de los niveles de salida de los jóvenes diplomados/as, que benefició más a las mujeres. Así, el porcentaje de egresados en los niveles LMD (licenciatura, master, doctorado) pasó entre 1998 y 2010 de 23% a 27% para las mujeres contra una evolución de 19% a 22% para los hombres.

Pero el porcentaje de mujeres aumentó aún más en los niveles más elevados: si 10% de las jóvenes y 12% de los jóvenes de la Generación 1998 eran diplomados de nivel master y doctorado, estas proporciones pasaron a 18 % y 15% respectivamente para la de 2010. El porcentaje de mujeres jóvenes en los más altos niveles de formación aumentó particularmente hasta representar en 2010, 37% de diplomados/as de las grandes escuelas (contra 33% para la cohorte anterior), 61% de diplomados/as de master (contra 53%) y 62% de jóvenes doctores (contra 52%) –una feminización sobre todo sensible para los doctores en salud.

Para todos los niveles de diploma, una reducción de las diferencias de acceso a la categoría gerencial

La mayor elevación del nivel de diploma de las jóvenes constituye un vector de progreso de su acceso a la categoría gerencial. En resumen, el porcentaje de estos mandos medios y superiores entre los jóvenes diplomados/as del superior progresó 6 puntos para las mujeres en el período para alcanzar 29%, mientras que permaneció relativamente estable para los hombres, pasando de 37% en 2001 a 36% en 2013. La elevación del nivel de diploma se acompaña además con una reducción de las diferencias de acceso a la categoría mando medio y superior entre mujeres y hombres para cualquier diploma

(ver cuadro 2). Si bien, a nivel de formación equivalente, todavía se observan diferencias en detrimento de las mujeres –con excepción de los doctores-, resultan mucho menores en 2013 que en 2001.

Estas diferencias sin embargo siguen siendo significativas en relación con el peso mayoritario de las mujeres entre los diplomados/as de nivel superior. Las jóvenes diplomadas de la enseñanza superior deberían ser más gerentes de lo que son. *Caeteris paribus*, y sobre todo con el mismo nivel de diploma, tienen en efecto menos posibilidades que sus homólogos masculinos de acceder a una posición de mando medio y superior en sus tres primeros años de vida activa. Esta penalización se ha atenuado sin embargo, pasando de un déficit de 52% de oportunidades a 32% en 2013.

Un acercamiento de los salarios pero contratos de trabajo menos ventajosos para las mujeres

La sensibilización creciente de los poderes públicos y de las empresas a las disparidades de salarios entre mujeres y hombres parece no haber quedado sin efecto, ya que los salarios femeninos tienden a acercarse a los masculinos, tanto para los jóvenes gerentes como para el total de los diplomados/as de nivel superior.

Para los jóvenes gerentes, el salario medio de las mujeres equivalía a 93% del salario medio masculino en 2013, contra 87% en 2001, tanto para empleos a tiempo completo como a tiempo parcial (ver cuadro 1). Este movimiento de convergencia de los salarios resulta principalmente del mayor progreso salarial de las mujeres en dos categorías profesionales:

2 Porcentaje de mandos medios y superiores entre los jóvenes empleados tres años después del fin de la formación inicial entre los diplomados/as de nivel superior (%)

	En 2001		En 2013	
	Generación 1998		Generación 2010	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
DEUG - BTS - DUT	3	9	5	11
Licenciatura general (L3)	17*	25	15	25
Licenciatura profesional (L3)	-	-	15	17
Maestría, M1	34	45	33	44
Master, DEA, DESS (M2)	58	78	59	67
Escuelas de comercio	74	84	65	68
Escuelas de ingenieros	80	95	83	90
Doctorado	93	95	96	96
Total des diplomados/as de nivel superior.	23	37	29	36

DEUG • Diploma de estudios universitarios generales
 BTS • Brevet de técnico superior
 DUT • Diploma universitario
 DEA • Diploma de estudios universitarios profundos
 DESS • Diploma de estudios superiores especializados

Fuentes : Encuestas Generación 1998 y 2010, campo comparable.

Campo : Todas las personas que salen de formación a cada generación. Para los asalariados, todos los diplomados de educación superior con empleo, tres años después la fin de sus estudios.

Las encuestas Generación del Cereq observan regularmente la entrada en la vida activa del total de una generación que dejó el sistema escolar un año determinado. Aportan luz sobre la diversidad de trayectorias en función de la formación inicial seguida, de diversas categorías individuales y del contexto económico y social.

Este estudio compara las situaciones cada tres años de las Generaciones 1998 y 2010, a partir de una muestra representativa de los 700 000 jóvenes que dejaron el sistema educativo esos años. Los campos de ambas encuestas son comparables y excluyen a los egresados de IUFM.

Los mandos medios y superiores se identifican con un código 3 en la nomenclatura PCS2003 de una cifra. Los mandos superiores tienen responsabilidades efectivas de encuadre con uno o varios subordinados.

Algunos resultados se basan en regresiones logísticas en las que la variable dependiente corresponde al acceso al empleo mando medio y superior y en las que se incluyen las variables siguientes como explicativas:

- el nivel de estudios, la especialidad, el origen social, tener un hijo;
- variables de trayectoria escolar: retraso en el último año del secundario, retraso en el bachillerato, serie del bachillerato, clase preparatoria para las grandes escuelas, experiencia profesional regular durante los estudios ...
- variables de trayectoria profesional: discriminación sentida, cantidad de meses de desempleo en los tres años, etc.

El apilamiento de las dos cohortes y la introducción de interacciones entre género y generación de pertenencia permite mostrar cómo este acceso ha variado de una generación a la otra y según se sea hombre o mujer. Para saber más sobre la encuesta Generación: www.cereq.fr

Para saber más (en francés)

« Les femmes dans les filières et les métiers masculins : des paroles et des actes », D. Epiphane, *Travail Genre et Sociétés*, n° 36/2016, novembre 2016.

« Le salaire moindre des femmes : une question d'individu ou de profession? », A. Dupray et S. Moulet, *Travail et Emploi*, n°144, p. 81-107, 2015.

Women earned on average 16% less than men in 2013 in the EU, Eurostat, newsrelease, 41/2015, 5 mars 2015.

Devenir cadre par la promotion, M. Möbus, Céreq Nef, n°47, octobre 2011.

« La féminisation de la catégorie des cadres au miroir de l'insertion des jeunes », D. Epiphane, in M. Arliaud, H. Eckert (coord.), *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, p. 151-170, La Dispute, Paris, 2002.

la de "profesores y profesiones científicas" para las que el salario medio de las mujeres pasó de 91% del salario masculino en 2001 a 100% en 2013 y la de "gerentes administrativos y comerciales de empresas" para los que el salario medio relativo de las mujeres aumentó 4 puntos, pasando de 89% a 93% en el intervalo 2001-2003. Para las otras categorías de empleo, los salarios masculinos y femeninos permanecieron cercanos de una cohorte a otra. Por ejemplo, el salario de las ingenieras y gerentes técnicas de empresas sigue representando el 95% del de los hombres.

¿Es posible por eso concluir una recuperación de los salarios de las mujeres respecto de los salarios masculinos, que habrían seguido progresando al mismo ritmo que en el pasado? Nada es menos seguro si se considera la baja de los salarios en euros constantes de los jóvenes gerentes entre las dos generaciones, baja que afectó más fuertemente a los hombres que a las mujeres, con disminuciones respectivas de 7% y 1%. En otras palabras, la moderación salarial, que afectó más a los mandos medios y superiores masculinos entre 2001 y 2013 bajo el efecto sobre todo de la crisis financiera de 2008 y de sus repercusiones sobre el empleo industrial, favoreció el acercamiento de los salarios. En definitiva, este movimiento de homogeneización parece inscribirse en una tendencia de largo plazo, sostenida también por los progresos

recientes de la legislación en favor de la igualdad profesional entre hombres y mujeres.

En materia de contratos de trabajo, la precariedad es, de manera general, menos frecuente entre los mandos medios y superiores que entre el conjunto de los diplomados/as de nivel superior. Sin embargo, aun en estos empleos, las mujeres están sistemáticamente más expuestas que los hombres. Así, 24% de las mujeres gerentes estaban en un CDD en 2001 y 32% en 2013 (contra respectivamente 15% y 20% de los hombres).

De la misma manera, el tiempo parcial, aunque menor entre las mujeres gerentes que en las otras categorías socioprofesionales, sigue afectando sobre todo a la población femenina. En 2013, involucra a casi 9% de las mujeres mandos medios o superiores, contra respectivamente 3% y 1% de sus homólogos masculinos.

Para el total de los jóvenes gerentes, incluyendo aquellas y aquellos que ejercen una responsabilidad jerárquica, ciertas condiciones de empleo como el tipo de contrato de trabajo siempre son desfavorables para las mujeres, aun si desde el punto de vista salarial las situaciones son más similares. Pero entre similitud e igualdad sigue habiendo una distancia a franquear... En efecto, si bien en 2013 el porcentaje de jóvenes mujeres que accedieron a la categoría mando medio y superior se volvió equivalente a la de los jóvenes hombres, es siempre por debajo de sus posibilidades teniendo en cuenta sus diplomas. La igualdad aparente disimula una vez más, de acuerdo con características de formación inicial de estos jóvenes, una desigualdad en las posibilidades de ejercer un puesto de gerente según se sea mujer u hombre.

Además, los comienzos de carreras familiares están en ese momento solo en el inicio, y se sabe cuánto la convivencia y sobre todo la llegada de hijos penalizan fuertemente los avances de carrera y las promociones de las mujeres. Los resultados de las interacciones entre los acontecimientos de la vida conyugal y familiar y la carrera profesional de cada cónyuge son muy pocas veces beneficiosos para las carreras femeninas. Hay muchas posibilidades de que el seguimiento de esta cohorte entrevistada nuevamente en el otoño de 2017 (es decir siete años después de su entrada en el mercado de trabajo) no permita concluir que estos progresos en materia de igualdad mujeres-hombres, ciertamente notables, perduren con el aumento de edad. ■