



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

# **MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS**

## ***ESTUDIO DE CASOS***

### ***En medianas y grandes empresas de Mendoza, Argentina.***

Trabajo de investigación

POR

Ana Clara Rinchese

Reg. 27868 – [anarinchese@gmail.com](mailto:anarinchese@gmail.com)

Profesor Tutor

Ramiro Noussan Lettry

Mendoza - 2019

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco profundamente a mi familia por acompañarme en cada paso de mi formación como persona y profesional.*

*Agradezco especialmente a mi madre que me sostuvo en cada etapa de aprendizaje e hizo de mí una gran mujer y persona.*

*A las mujeres de mi familia por ser una fuente de inspiración y ejemplo de lucha.*

*A mis amigos y compañeros de mi carrera educativa, por acompañarnos y crecer juntos a través de los años.*

*A mi profesor tutor Ramiro Noussan Lettry, por acompañarme y ser parte de este maravilloso proceso de aprendizaje.*

*A la Universidad Nacional de Cuyo, por brindarme educación pública, gratuita, inclusiva y por sobre todo de calidad.*

*A todas las mujeres que participaron e hicieron posible este trabajo, compartiendo sus experiencias de vida y sabiduría. Por brindarme ejemplos de mujeres empoderadas y fuertes en el mundo de los negocios.*

Fragmento del manifiesto aprobado a partir de las Jornadas en Córdoba, España del año 2000, convocada por la Coordinadora Estatal de Organizaciones Feministas (Varela, N. 2008):

*“Larga y diversa es la historia de lucha que nos precede. [...] Hemos dejado de sentirnos víctimas para convertirnos en agentes sociales de transformación de una realidad que es injusta. Cada día son más las mujeres que según sus sensibilidades se agrupan para ir tejiendo redes sociales creativas que nos permiten soñar futuros más humanos. Futuros sin fronteras entre hombres y mujeres porque se haya superado la sexualización que hoy hacemos de los valores, de los intereses, de los espacios, de los símbolos, de las formas de mirarnos y sentirnos”.*

## **RESUMEN**

La mujer en los puestos más altos de una organización no es lo corriente en la actualidad y difícilmente se observa en la realidad. Por lo que se buscó indagar acerca de este fenómeno, intentando exponer las diferencias que pudieran existir y que logran explicar el porqué de esta situación.

Para llevar a cabo este estudio se expusieron diversos contenidos teóricos relacionados al género y al trabajo; acompañado a esto, la división sexual del trabajo y diversas estadísticas que permitieran intuir cómo se distribuye el tiempo y el trabajo reproductivo en la sociedad entre hombres y mujeres. Luego se introdujo en el mundo de las organizaciones para explicar conceptos tales como el diseño organizacional, la cultura, el liderazgo y los estereotipos de género dentro de éstos sistemas. A partir de allí, se da lugar al concepto del cambio dentro de las organizaciones y se expone la importancia de incluir la perspectiva de género dentro de sus políticas.

Se indagó sobre la legislación nacional vigente vinculado a la temática y a referentes argentinas que influyeron directa o indirectamente en los derechos que hoy gozamos las mujeres modificando el marco normativo nacional y los estereotipos sociales de la época.

Para estudiar dicho fenómeno se realizó un estudio cualitativo, a través de entrevistas en profundidad que permitieran conocer la realidad de las mujeres en Mendoza en el año 2018. Se observó que el esfuerzo de la mujer para el alcanzar y mantenerse en espacios de poder no es el mismo que el de los hombres, y que los prejuicios aún persisten. La conciliación de la vida familiar-laboral está lejos de efectivizarse, por lo que aún queda mucho camino por recorrer.

### **Palabras Claves**

Mujer, trabajo, género, organizaciones, conciliación trabajo-familia.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
Objetivos generales y específicos .....	9
Hipótesis .....	10
Alcance.....	10
<b>CAPÍTULO I – CONCEPTOS GENERALES .....</b>	<b>11</b>
1) Desarrollo del significado de trabajo.....	11
a) Definición de trabajo según la RAE	11
2) Género en el trabajo.....	15
a) Definición de género	15
b) La perspectiva de género en la actividad laboral	17
3) El rol de la mujer a lo largo de la historia .....	20
a) Comienzo de la mano de obra femenina en el ámbito laboral	20
4) División sexual del trabajo y uso del tiempo .....	22
A- Definición de división sexual del trabajo	22
B- Estadísticas del uso del tiempo	23
5) Economía de género .....	25
<b>CAPITULO II - ORGANIZACIONES .....</b>	<b>28</b>
1) Diseño organizacional.....	28
2) Cultura organizacional y Estereotipos de género .....	30
3) Liderazgo.....	34
a) Concepto	34
b) Estilos de liderazgo	35
c) Liderazgo femenino	37
3) Descripción de los obstáculos dentro de la organización.....	39
4) Cambio en las empresas .....	44
5) Promoción de la diversidad de género .....	46

<b>CAPÍTULO III – MARCO NORMATIVO .....</b>	<b>50</b>
1) Legislación nacional .....	50
2) Referentes argentinas .....	53
3) Organismos nacionales.....	55
4) Organismos internacionales .....	59
5) Responsabilidad social.....	63
<b>CAPÍTULO IV – TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>66</b>
1) Problema de investigación .....	66
2) Metodología y técnica aplicada .....	66
3) Características de las entrevistadas.....	67
4) Recolección de datos.....	68
5) Entrevistas .....	69
6) Análisis de datos y Resultados.....	70
7) Cierre .....	81
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>86</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS Y CUADROS**

**Gráfico N° 1** - Paredes de cristal

**Gráfico nº 2** - Discriminación por género según ámbito

**Gráfico nº3** - Principales ámbitos donde se sufrió discriminación “por ser mujer”.

**Gráfico nº4** - Trabajo doméstico no Remunerado

**Gráfico nº5** - Trabajo doméstico no remunerado en relación a la jornada laboral remunerada.

**Gráfico nº 6** - Trabajo doméstico no remunerado según la condición de actividad.

**Figura 1-** Barreras a la implementación de las políticas de igualdad de género.

**Gráfico n° 7** - Porcentaje de empresas con mujeres y hombres en diferentes tipos de funciones de gestión.

**Figura 2** - Políticas y prácticas sobre igualdad de género implementadas por las empresas.

**Esquema n°1** - Acontecimientos de la ONU en el avance de los Derechos de la Mujer.

**Esquema n°2** - Esferas de especial preocupación.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analiza la situación de la mujer en el ámbito laboral haciendo especial foco en las organizaciones y en las posibilidades de ascenso que poseen. A partir de numerosas estadísticas y con sólo observar la realidad que nos rodea se hace evidente la clara desigualdad a la que se enfrentan las mujeres día a día y el mercado de trabajo no es la excepción de ello.

Si bien el abordaje de esta temática es relativamente reciente, hay numerosos autores que la desarrollan, estudian e investigan, tales como Nuria Varela (2005), Amaia Pérez Orozco (2014), Mercedes D'Alessandro (2016), entre otras. La economía feminista es una corriente de la economía que ha estudiado mucho el rol de la mujer dentro del sistema capitalista y en el ámbito laboral.

En la actualidad, la igualdad de género es una recurrente noticia en los diarios; sin embargo, lejos de arribar a soluciones se presentan mayores obstáculos políticos y económicos para lograr la plena equidad en el ámbito público y privado. En el país, no hay una legislación laboral sólida y suficiente que promueva acciones para igualar la balanza de géneros. Las legislaciones que fueron promulgadas en la teoría, en la práctica no se pueden observar ya que no hay un control sobre la aplicabilidad de las mismas.

Los motivos que guiaron esta investigación surgen de una realidad injusta para la mujer que ya lleva ganada décadas de falta de reconocimiento y de escucha. Todos los días, desde cualquier hogar hasta los diferentes espacios laborales se hace evidente que el esfuerzo que debe llevar a cabo la mujer para sostener su mundo no es el mismo que el de los varones. Si bien se ha avanzado en mayores ingresos femeninos a la fuerza laboral, en igualdad de salario, en la defensa de los derechos, pero la igualdad de oportunidades, se quiera o no sigue estando en falta, la división sexual del trabajo en los hogares sigue siendo injusta, lo que genera un impedimento para el avance profesional de la mujer.

En este estudio se pretende probar si la desigualdad en el ascenso y promoción de las mujeres a puestos de nivel jerárquico en las empresas grandes y medianas aún persiste en la actualidad de alguna manera es una forma de comprobar que la falta de equidad cala mucho más profundo que en un simple puesto, que la desigualdad comienza mucho antes de haber arribado al cargo anhelado. Para comprobar la validez de dicha hipótesis se comenzó analizando en el capítulo I el trabajo y el sentido que éste tiene en la vida de las personas. A su vez, se menciona cómo el género y la división sexual del trabajo influye en la actividad laboral, acompañado de fragmentos históricos que atravesó la mujer a lo largos de los años.



Luego, en el capítulo II se analiza la estructura, la cultura organizacional, y en cómo éstos inciden en la inclusión de la diversidad de género y la posibilidad de un cambio dentro de las organizaciones para alcanzar una plena utilización de sus recursos más importantes: las personas. Se exponen los estilos de liderazgo, resaltando las características del liderazgo femenino; por último, se describen los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres dentro de las organizaciones y cuáles políticas serían favorables para lograr reducir o eliminar en parte estas barreras.

En el capítulo siguiente se describen las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, organismos nacionales e internacionales que promueven acciones para equilibrar la balanza y abrir camino a las mujeres empresarias, emprendedoras y del mundo de los negocios. Además, se expone la legislación vigente en relación a la temática desarrollada, y finalmente, la responsabilidad social como medio para lograr un mayor compromiso con sus grupos de interés, pero por sobre todo con sus empleados, hombres y mujeres.

Acompañando a toda esta investigación, se llevaron a cabo entrevistas a mujeres empresarias que ocupen o hayan ocupado a lo largo de su trayectoria profesional un puesto jerárquico, de manera de constatar la información desarrollada a lo largo del estudio.

## **OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

El objetivo principal del presente trabajo es indagar y exponer las diferencias implícitas y explícitas a las que se encuentra expuesta la mujer a la hora de acceder u ocupar puestos de cierto nivel jerárquico.

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar son los que se exponen a continuación:

- Determinar los obstáculos a los cuales se encuentra expuesta la mujer en el ámbito laboral.
- Evidenciar los roles que ocupa actualmente la mujer en las esferas públicas y privadas de la sociedad.
- Estudiar el liderazgo de la mujer dentro de las organizaciones.
- Comprobar si existe una relación entre las oportunidades de ascenso de las mujeres con el tipo de estructura organizacional.
- Exponer políticas laborales nacionales y analizar cómo inciden en la actividad laboral.
- Estudiar casos de mujeres profesionales que ocupen o hayan ocupado espacios de poder e indagar sus experiencias personales.

## **HIPÓTESIS**

Se buscará evaluar la siguiente hipótesis:

“En la actualidad persisten diferencias implícitas y explícitas a las que se encuentra expuesta la mujer a la hora de acceder u ocupar puestos de cierto nivel jerárquico”.

## **ALCANCE**

Con el presente trabajo de investigación se busca estudiar la situación histórica y actual de las mujeres en las grandes y medianas empresas de la provincia de Mendoza en el año 2018. Es una investigación cualitativa dado que busca indagar y comprender en situaciones naturales los significados que las personas otorgan al fenómeno.

# CAPÍTULO I

## CONCEPTOS GENERALES

### 1) DESARROLLO DEL SIGNIFICADO DE TRABAJO

#### A) DEFINICIÓN DE TRABAJO SEGÚN LA RAE

Según la Real Academia Española, el significado más utilizado de trabajo es aquel que se define como una “ocupación retribuida”, “un esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza, en contraposición a capital”, “cosa que es resultado de la actividad humana”.

En función de estas definiciones se puede inferir, tal como lo sostienen algunos autores, que el trabajo tiene como finalidad la retribución. (Marshall, 1980, citado por Salanova et al, 2002a, p. 37 lo define como “un esfuerzo de la mente y el cuerpo, con el objeto de obtener algún beneficio diferente a la satisfacción que se deriva directamente del trabajo”; (Dubin, 1958, citado por Salanova et al, 2002a, p. 37) lo considera como “un empleo en la producción de bienes y servicios a cambio de una remuneración” y Anderson y (Rodin, 1989, citado por Salanova et al, 2002a, p. 37) lo define como “el tiempo por el cual una persona es pagada”.

Sin embargo, el término “trabajo” no sólo hace referencia a una actividad remunerada, sino también como un esfuerzo que no necesariamente viene acompañado de una contraprestación monetaria a cambio. Una definición más integral es la de Peiró (1989, p. 163) que sostiene que es *aquel conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, prestar o producir ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad, la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social.*

Desde una perspectiva más amplia y más cercana a la de Peiró, se puede afirmar entonces que el trabajo es una actividad realizada por una o por varias personas, orientada hacia una finalidad, ya sea la prestación de un servicio o la producción de un bien –que tiene una realidad objetiva y

exterior al sujeto que lo produjo-, con una utilidad social: la satisfacción de una necesidad personal o de otras personas. El trabajo así entendido involucra a todo ser humano que pone en acto sus capacidades y no solamente sus dimensiones fisiológicas y biológicas, ya que al mismo tiempo que soporta una carga estática, con gestos y posturas despliega su fuerza física, moviliza las dimensiones psíquicas y mentales.

A demás José María Peiró sostiene en sus estudios y desde un enfoque psicológico, que el trabajo puede pensarse desde cuatro perspectivas básicas que sirven como marcos de referencia para analizarlo:

- El trabajo como *actividad*, considerando sus aspectos conductuales.
- El trabajo como una *situación o contexto*, es decir sus aspectos físico-ambientales.
- El trabajo como *significado*, contemplando los aspectos subjetivos.
- El trabajo como *fenómeno social*: los aspectos socialmente subjetivizados.

A lo largo del presente estudio, se tomará el concepto de Peiró, ya que contempla al trabajo desde una perspectiva más integradora y no sólo mercantilista, lo que permitirá el desarrollo de los fines que se persiguen en el mismo.

#### **a) Diferentes acepciones del concepto trabajo**

A partir de las definiciones anteriores se pueden distinguir diferentes perspectivas sobre el significado del trabajo:

- Como una actividad económica

El cual se refiere al esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un **fin económico**, que origina un pago en dinero o cualquier otra forma de retribución. Es una parte o etapa de una obra de un proyecto para la formación de un bien de capital. Labor, deber, relación y responsabilidad que debe realizarse para el logro de un fin determinado y por el cual se percibe una remuneración. Esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza.

- Como rol social

Según Parsons, el término “rol” se utiliza para describir los aspectos de la conducta que están regulados normativamente, es decir, los modos en que las personas deben comportarse en términos de la función social que se supone que están desempeñando. Por lo tanto los individuos actúan de acuerdo con un esquema que les permite cumplir una determinada función, se trata de la observación de un modelo aprendido, modelo de conducta que se organiza en relación con la posición del individuo dentro del grupo interaccional. Éste comprende las actitudes, valores y comportamientos asignados por la sociedad a toda persona.

Por consiguiente, la personalidad representa un papel importante en la elección e integración de los múltiples roles que asume el individuo y, a la inversa, cada uno de los roles dejará su sello sobre la personalidad, en lo que respecta a la absorción de los modelos sociales y culturales de orden intelectual, afectivo, estético, etc.

A partir de estas dos acepciones y teniendo en cuenta la finalidad del mismo, se puede dar lugar a dos conceptos diferentes y complementarios a la vez: el Trabajo Productivo y el Trabajo Reproductivo o No Productivo.

El primero se define como aquellas actividades humanas que producen bienes o servicios y que tienen un valor de cambio, por lo que generan ingresos ya sea en forma de salario, o mediante actividades agrícolas comerciales y de servicios desarrollada por cuenta propia. En cambio, el trabajo reproductivo hace referencia al conjunto de tareas necesarias para garantizar el cuidado, bienestar y supervivencia de las personas que componen el hogar. Este trabajo se entiende en dos niveles fundamentales:

- Reproducción biológica: la gestación, el parto y la lactancia del niño.
- Reproducción social: mantenimiento del hogar y la reproducción de hábitos, normas que incluyen la crianza, la educación, la alimentación, atención y cuidado de los miembros y organización, leyes, costumbres y valores de un grupo social determinado.

Dichas concepciones son esferas complementarias en la vida de las personas, existiendo una importante vinculación y dependencia entre ambas, ya que a partir de ellas se puede acceder a los recursos materiales y no materiales necesarios para una vida digna, tanto a nivel individual como comunitario.

A partir de lo antes expuesto es menester conceptualizar el **trabajo doméstico**. Según el Diccionario de Ciencias Sociales y Políticas, “la producción doméstica no mercantil se sitúa en el interior del grupo familiar, en particular en la familia nuclear, que es la forma más común en las sociedades desarrolladas contemporáneas. Constituye la principal prestación de las amas de casas que no trabajan fuera del hogar, e incluso es asignada por tradición a las mujeres casadas que realizan una actividad exterior”.

El trabajo doméstico se caracteriza por tres elementos básicos: su invisibilidad en la economía, su no contabilidad y su no remuneración, los cuales se relacionan entre sí.

La invisibilidad parte de la percepción de las actividades del hogar como una expresión “natural” de las funciones reproductivas de la mujer. Esto logró legitimar en los roles de la mujer a lo largo del tiempo todas las actividades de cuidado de los miembros del hogar y su reproducción

social, por ser consideradas productoras biológicas. Estas actividades no se ven registradas en la contabilidad de la economía ya que no producen directamente riquezas transables en el mercado nacional o internacional. Finalmente, la no remuneración deriva de las dos anteriores ya que ni se ve ni se cuenta.

## **b) Importancia del trabajo**

El significado del trabajo contempla un conjunto de valores, creencias y actitudes que las personas desarrollan hacia el mismo. Este significado se aprende antes y durante el proceso de socialización y varía en función de las experiencias subjetivas y de aspectos situacionales que se producen en el contexto laboral y organizacional (Salanova, 1992). Se trata de un constructo multidimensional, lo que complica su conceptualización y operacionalización.

La valorización personal que se le da al trabajo incide en la motivación, en el comportamiento laboral y en el impacto psicopatológico de la experiencia del desempleo.

El MOW (Meaning Of Working) International Research Group (1987) distingue tres dimensiones principales que condicionan el significado que le otorga la persona a trabajar:

- **Centralidad del trabajo:** es el grado de importancia que el trabajo tiene en la vida de una persona en un momento determinado de la vida, tanto en sí mismo como comparado con otras esferas de la vida.

A su vez, dentro de esta dimensión se deben distinguir dos componentes teóricos: centralidad del trabajo como identidad personal y centralidad situacional. El primero hace referencia al trabajo como un rol de vida, considerando “el trabajar” en términos absolutos, no al trabajo específico que se realiza. En cambio, el segundo, se refiere a la centralidad de la actividad laboral en el “momento presente de la vida”, y en relación con otras actividades o aspectos también importantes como la familia o el tiempo libre.

- **Normas sociales y creencias sobre el trabajo:** trata de afirmaciones que la gente emplea cuando realiza valoraciones normativas acerca del trabajo o sobre la justicia relativa al mundo del trabajo, desde la perspectiva del individuo y de la sociedad. Éstas reflejan valores culturales y pueden variar entre países y/o culturas diferentes.

Los principios normativos basados en el contrato social son las obligaciones y derechos a los que acceden las partes a través del mismo. Es decir, la conducta normativa que corresponde al deber moral de las personas respecto a la sociedad y a las normas que apoyan el orden social y a su vez con

los derechos de las personas, o visto desde otra manera, las obligaciones que tiene la sociedad hacia el individuo.

- **Valores laborales:** son el componente afectivo del significado del trabajo, es decir, aquellos aspectos o características del mismo que son importantes para una persona y preferiría encontrar en su trabajo.

Por lo tanto, la posición de la persona en cada una de estas dimensiones da lugar a una especial configuración o perfil, que permite revelar el significado que la misma le concede al trabajo. Ese perfil se denomina “Patrones de significado de trabajo”.

Se puede inferir, a partir de lo desarrollado anteriormente, que el trabajo tiene otras connotaciones que no son estrictamente económicas y que dependen del entorno sociocultural y de la significancia que se le confiere, tales como (Salanova, Peiró y Prieto, 1993):

- El trabajo provee integración, coherencia y significado a las personas, grupos y sociedades.
- Proporciona estatus y prestigio social.
- Es una fuente de identidad personal y laboral.
- Función económica, con un doble significado: mantener un mínimo de supervivencia y conseguir bienes de consumo.
- Fuente de oportunidades para la interacción y los contactos sociales.
- Función de estructurar el tiempo
- Función de actividad obligatoria.
- Fuente de oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas.
- Transmitir normas, creencias y expectativas sociales.
- Proporcionar poder y control.
- Función de comodidad.

## 2) GÉNERO EN EL TRABAJO

### A) DEFINICIÓN DE GÉNERO

Según la Real Academia Española, género se define como el grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido éste desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico.

«Género» es un calco semántico del vocablo inglés gender, en su acepción de conjunto de personas pertenecientes a uno u otro sexo.

Mientras que el sexo se refiere a las diferencias físicas del cuerpo, el género alude a las diferencias psicológicas, sociales y culturales, que se adquieren principalmente en la familia, y en menor medida en la escuela y la sociedad, como un conjunto de factores impuestos a las personas (Mora, G.; Conde, B., 2002 p. 378-380). El género es un concepto sociocultural que indica “la situación interrelacionada del hombre y de la mujer”.

Si bien el concepto se viene discutiendo, interpretando, significando y re-significando desde hace tiempo, el antecedente más importante desde las ciencias sociales se remite a Simone de Beauvoir (1997), quien planteó en 1945 que “no se nace mujer, llega uno a serlo”, exponiendo en esta frase que las actitudes y reglas sociales entrenan al ser humano nacido para comportarse de determinada manera en función de su sexo.

Estas teorías niegan que las mujeres tengan determinados rasgos de carácter natural como la intuición o la sensibilidad, frente a la supuesta dureza y racionalidad de los varones. Dichos rasgos serían fruto de la educación y la cultura.

Sin embargo, esto no se puede afirmar de forma tajante ya que algunos estudios consideran que, incluso en situaciones de igualdad educativa y cultural, existen determinados rasgos que tienden a ser más acusados en uno u otro sexo.

Ann Oakley, socióloga feminista (1977), introdujo definitivamente el concepto de género en las ciencias sociales para diferenciar la construcción cultural tejida sobre los sexos e investigar las relaciones entre el sistema de dominación sobre las mujeres, las instituciones sociales y la organización de la economía. Ella observó que el sexo biológico es importante para determinar los papeles sociales que van a jugar cada ser humano; que se va a organizar una división de trabajo en función de los sexos, a partir de la cual se asignará a los varones, principalmente, el trabajo en las fábricas o productivo, y a las mujeres, mayoritariamente, el trabajo doméstico y reproductivo.

Desde entonces se aceptó que el género es una construcción social, histórica y cultural, que se basa sobre los cuerpos biológicos (sexuados: mujer u hombre) a través de la educación, la familia, la escuela, la socialización temprana. Este enfoque tiene fuerza y es válido en la medida que reconoce el estatuto simbólico de la cultura y distingue entre el orden de lo imaginario y de lo real. El lenguaje tiene un papel fundamental debido a su rol para estructurar culturalmente a los sujetos y volverlos seres sociales.

Stromquist (2006:15) aporta la noción de un sistema de género “como una construcción social y política de un sistema que crea diferencias entre hombres y mujeres simplemente en virtud del sexo”, que se manifiesta en tres niveles:



- Estructural: apoyado por la división social del trabajo.
- Institucional: conformado por las normas y reglas que guían la distribución de recursos y las oportunidades disponibles a mujeres y hombre.
- Simbólico: constituye las concepciones, mentalidades y las representaciones colectivas de lo que socialmente implica la feminidad y la masculinidad.

## B) LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA ACTIVIDAD LABORAL

La historiadora Dora Barrancos (2012), ha rastreado en profundidad el camino de las trabajadoras en la Argentina, y relata que en 1895 las mujeres se desempeñaban mayoritariamente en la docencia. Esa, y la de empleada doméstica, eran casi las únicas ocupaciones a las que podían aspirar. A principios de 1900 aparecieron las primeras leyes laborales que consideraban a las mujeres en el ámbito laboral. Para Barrancos, el hecho de “poder educarse, ejercer libremente una actividad económica, administrar y obtener con el trabajo bienes propios” fue uno de los grandes hitos de la historia. Luego, se da lugar a la mujer en las industrias textiles con largas e insalubres jornadas laborales.

Tal como sostiene Barrancos, entre 1900 y 1950 con la expansión de las fábricas, éstas comenzaron a incorporar mano de obra femenina. Esta inclusión se aglutinó casi de manera excluyente en unos pocos rubros, aquellos que se asociaron a las capacidades manuales, la delicadeza y la paciencia atribuidas a la labor doméstica, generando así una formación ideológica laboral donde se naturalizó totalmente la discriminación de género. El trabajo femenino no sólo era considerado inferior, sino que se trataba de una situación “anómala” que era necesario remediar por el bien de la sociedad y el Estado.

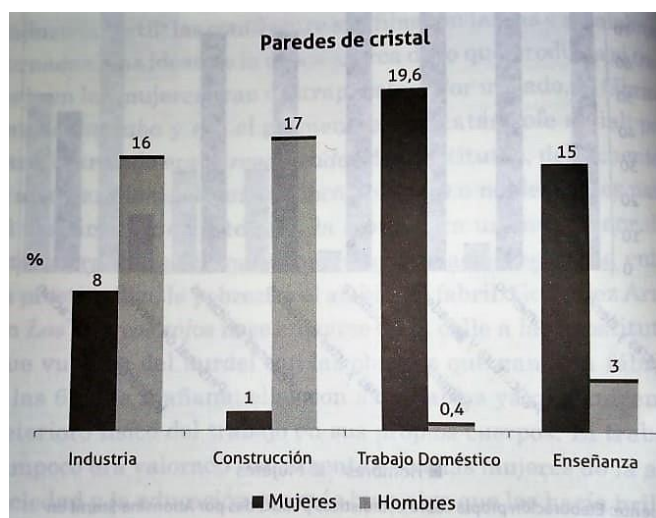
Juana Manso (1819-1875), reconocida escritora, traductora, periodista y maestra argentina, afirmaba en su época que las mujeres sólo alcanzarían una verdadera igualdad el día en que tuvieran acceso a una educación sin discriminación. Durante mucho tiempo, la educación de la mujer se redujo a la alfabetización básica y las labores manuales. La formación de saberes y la autoridad eran atribuciones masculinas: la mujer cumplía en el trabajo un rol reproductor.

Si bien ha transcurrido un siglo de transformaciones, quedan resabios culturales en las estructuras laborales y en las ideas de la sociedad sobre lo que se considera tareas femeninas. Los trabajos de albañil, relator de fútbol, mecánico, ingeniero, cirujano, zapatero, entre otros aparecen como cosas de hombres. Hace cincuenta años las mujeres se encontraban restringidas al hogar y a tener hijos, solo 2 de cada 10 trabajaban en el mercado laboral. Desde el 1900 hasta hoy, las

principales ocupaciones para las mujeres han sido empleada doméstica, maestra y enfermera, la segmentación de tareas por sexo casi no se vio modificada en el último siglo.

En el Gráfico siguiente puede observarse una comparación entre algunas ocupaciones en cuanto al desempeño de las mismas por parte de hombres o mujeres.

Gráfico N° 1: Paredes de cristal



Fuente: Mercedes D'Alessandro. Economía feminista. Elaborado sobre la base de EAHU-INDEC (3er trimestre de 2012)

En el ámbito de la ciencia tampoco la diferencia es una excepción. Si bien en la actualidad las mujeres son mayoría en las aulas universitarias de todo el planeta, ellas son solo el 28% de los investigadores científicos del mundo, tanto público como privado.

### Situación de discriminación actual de las mujeres en Argentina

Los datos que se muestran a continuación sugieren que, a pesar que se ha avanzado en materia de igualdad de género, la discriminación de género aún persiste.

Según datos del Censo 2010, la población asciende a 40.117.096 de habitantes, de los cuales 20.593.330 corresponden al sexo femenino, representando las mujeres el 51,33% del total de la población del país.

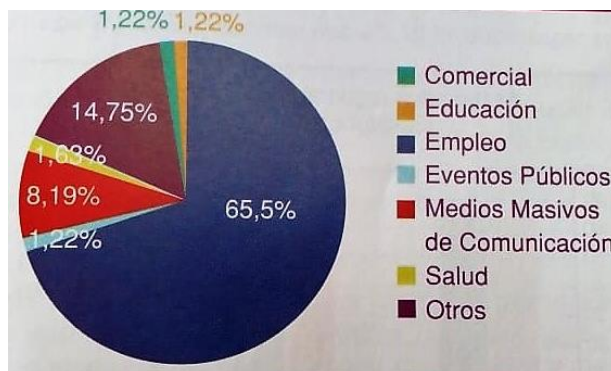
Según el informe "Aportes para el Desarrollo Humano en Argentina 2011" del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2011), la participación de las mujeres en el ámbito económico y en el mercado laboral aumento, aunque dicha participación aún manifiesta ciertas dificultades dado que las mujeres continúan siendo las principales responsables de las tareas

reproductivas. Esto lleva a que las mujeres ocupen puestos de trabajo de poca carga horaria que, por lo general, son precarios y mal remunerados, lo que opera como un condicionamiento a su ascenso laboral.

La participación económica de la mujer en el mercado de trabajo ha ido en ascenso: 7 de cada 10 mujeres forman parte de la fuerza de trabajo, lo cual se evidencia en el aumento de la tasa de empleo correspondiente (de un 28,1 a un 34%). Si bien la tasa de empleo de los varones también aumento (50,5%), el aumento de las mujeres es más pronunciado, por lo que se observa una feminización en la fuerza laboral.

Si bien los porcentajes de empleo aumentaron para las mujeres, la tasa de desempleo para ellas sigue siendo mayor que la de los hombres, a pesar de que las mujeres presenten mayores niveles de educación que los hombres de iguales tramos etarios. Esto sugiere no solo una inequidad, sino también de ineficiencia al no aprovechar plenamente las calificaciones de la mano de obra existente.

Gráfico nº 2: Discriminación por género según ámbito

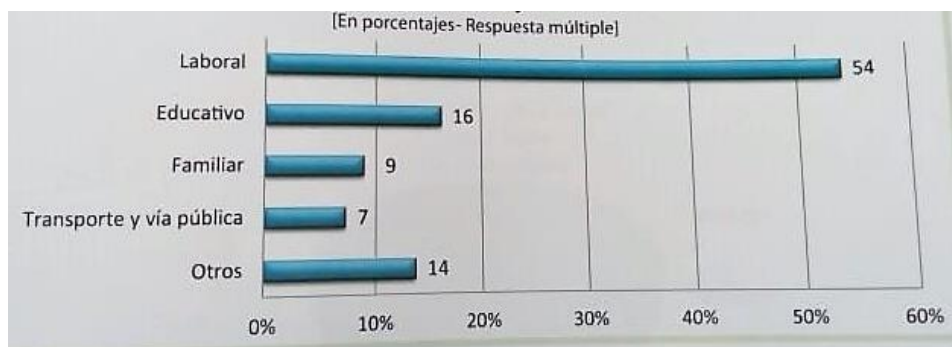


Fuente: INADI, 2013

Como se puede observar en el presente gráfico, la diferencia que existe hacia la mujer en los diversos ámbitos de la sociedad es aún importante, sobre todo a la hora de emplearse.

A partir de una investigación realizada por el INADI en el año 2013 sobre “El Mapa Nacional de la Discriminación”, se mostró que el principal ámbito donde la mujer sufrió discriminación es en el ámbito laboral. Si bien, como se mencionó anteriormente, la participación de la mujer en la esfera laboral se ha visto incrementada, se percibe que aún hay persistencia en las desigualdades en dicho ámbito. Las dificultades y desigualdades a las que se enfrenta la mujer en su empleo se verán detalladas en los capítulos venideros.

Gráfico nº3: Principales ámbitos donde se sufrió discriminación “por ser mujer”.



Fuente: INADI 2013

### 3) EL ROL DE LA MUJER A LO LARGO DE LA HISTORIA

#### A) COMIENZO DE LA MANO DE OBRA FEMENINA EN EL ÁMBITO LABORAL

A lo largo de la historia de la humanidad la mujer ha cumplido con determinadas funciones sociales y culturales. Desde las primeras sociedades ya había establecido de alguna manera la división sexual de los roles que cada uno debía cumplir en los distintos ámbitos labores y familiares. Con el pasar de los años esta situación lejos de permanecer o desaparecer se vio intensificada, poniéndose más estrictas y definitivas para la mujer dentro de la historia. El mundo se consolidó como un todo en el que los hombres eran el centro, los únicos que tenían la posibilidad de conocer y entender la verdad revelada por Dios. De esta forma el conocimiento se centralizó en los religiosos y algunos laicos que tenían el privilegio de estar allí. El conocimiento se convirtió entonces en un arma poderosa en la que, combinada con la Iglesia, dejaron a la mujer relegada a ser esposa y madre.

En la unidad doméstica, el trabajo de la mujer estaba regido por un sistema de relaciones sociales y políticas de jerarquización y dominación, y por el peso de valores culturales y tradiciones que las condicionaban desde su nacimiento a determinadas actividades y funciones sociales dentro de la economía doméstica. Efectivamente la división sexual del trabajo adscribió a las mujeres a funciones reproductivas y de consumo.

Durante el siglo XIX la mujer siguió ocupando un rol social de segunda fila. Sin embargo, a mediados de siglo surgió un intenso movimiento social a favor de las mujeres en búsqueda del derecho al voto. Ese fue el comienzo de la revolución femenina en pugna de una igualdad política y social.

A finales del siglo XVIII hubo reivindicaciones de igualdad y participación por parte de algunas mujeres ilustradas, como Mary Wollstonecraft u Olimpia de Gouges, pero no será hasta la segunda mitad del siglo XIX que arranque el movimiento sufragista. Este comienzo se produjo con la llamada “Declaración de Seneca Falls”, en la que un grupo de personas, casi todas mujeres, se reunió en ese

pequeño pueblo a las afueras de Nueva York y redactó un documento en el que querían recoger los principales derechos de las mujeres: derecho a una educación de calidad, derecho a un trabajo remunerado y de prestigio, el derecho a la propiedad y el derecho al voto. Esta se consideró la primera ola del feminismo.

El movimiento sufragista se convertirá en esta segunda mitad del siglo XIX y en los primeros años del XX en un auténtico movimiento de masas a ambos lados del Atlántico, sobre todo en Inglaterra y en los Estados Unidos de América. Tiene como protagonistas a mujeres blancas de clase media y religión protestante. Algunas de ellas desplegaron una actividad política e intelectual de máxima relevancia, en una época en la que aparte de verse sometidas a la mofa y burla del resto de la sociedad, sufrieron en carne propia una dura represión que las llevaba a ser detenidas repetidamente o enviadas a la cárcel.

Con la Revolución Industrial, la burguesía trajo consigo un panorama algo distinto a las mujeres que les daba la posibilidad de acercarse al trabajo como forma de ayudar en el sustento de su hogar. Por lo que significó un cambio extraordinario en el campo laboral por la masiva incorporación de asalariados y asalariadas al trabajo industrial. Pero no fue sino hasta 1918, con la Primera Guerra Mundial, cuando este panorama empezó a tomar un camino distinto y el movimiento de emancipación femenina cobra verdadera fuerza.

La coyuntura de la guerra obligó a las mujeres a salir de sus casas con el consentimiento de sus esposos y padres. Los hombres debían ir a la guerra y alguien debía encargarse de las tareas que antes eran exclusivas para los hombres. Esto se acentuó en 1942 en el marco de La Segunda Guerra Mundial.

Las mujeres entonces empezaron a ser visibles en otros campos que al final de la guerra fueron complejos de retroceder.

Las novedades sobre el trabajo de la mujer hacia fines del siglo XIX y sobre todo durante el siglo XX consistieron en la incorporación de la mujer al trabajo profesional, que implicó la apertura a la población femenina primero de institutos terciarios y después de las universidades, aunque no todas las facultades. Las primeras profesiones femeninas tenían que ver con la atención a las personas, así que se trató sobre todo de formar a enfermeras especializadas y a maestras y profesoras. Después fueron cayendo una a una las barreras culturales que impedían el ingreso femenino a determinadas carreras, y las universidades fueron admitiendo a las mujeres en todas sus especialidades, no sin tener que éstas tuvieran que vencer ulteriores obstáculos en sus compañeros, profesores o futuros clientes.

Ahora el panorama es muy diferente y las dificultades son también distintas. Siguen persistiendo algunos prejuicios respecto de la idoneidad femenina en determinadas especialidades, como por ejemplo la cirugía o la industria pesada, pero hay mujeres trabajando en prácticamente todos los trabajos y los niveles directivos posibles, seguramente con mayor presencia donde esté en juego el contacto con las personas.

Lo interesante de la cuestión no es tanto derribar los últimos prejuicios existentes contra una igualdad de oportunidades entre varones y mujeres- en algunos países europeos han creado inclusive un ministerio que se ocupa precisamente de eso- sino en mejorar la relación trabajo-vida personal y familiar, dado que el riesgo cultural actual no es la exclusión de la mujer del mundo del trabajo, sino el sacrificio de la persona y de la familia en aras a la productividad.

#### **4) DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO Y USO DEL TIEMPO**

##### **A- DEFINICIÓN DE DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO**

El sistema económico moderno impuso una particular forma de organización de las personas, sus tareas, responsabilidades y funciones. A partir de la Revolución Industrial se impuso un ordenamiento de la vida familiar y laboral que requirió de una división de tareas entre hombre y mujeres según principios antagónicos: la esfera pública, centrada en la vida pública, productiva y económica para los hombres y la esfera privada y doméstica para la mujer, centrada en el hogar y relacionada directamente con las necesidades de las personas que lo habitan, basada en lazos afectivos y desprovista de cualquier idea de participación social, política o productiva. (INADI 2015).

Para validar esta división, se establecieron patrones culturales para diferenciar las actividades que realizan varones y mujeres. Estos simbólicamente definen las funciones reproductivas como naturales de las mujeres, y a la provisión y el sostén de la familia como inherentes a los varones. Esta división es una construcción social que asigna roles a las personas a partir de su sexo biológico y convierte la diferencia sexual en desigualdad social.

El mercado laboral está estructurado para personas sin responsabilidades familiares, es decir para varones plenamente disponibles para el mercado y que cuenten con el aporte de, por lo menos, una persona encargada de los cuidados de la familia.

Los roles, como se definió anteriormente, son esquemas conductuales que permiten cumplir una determinada función. Dentro del hogar, son estos esquemas los que luego van a determinar y definir los lugares que ocupen esas personas dentro de la sociedad, del ámbito laboral, de su formación, de la participación política o de su vida cotidiana.

## B- ESTADÍSTICAS DEL USO DEL TIEMPO

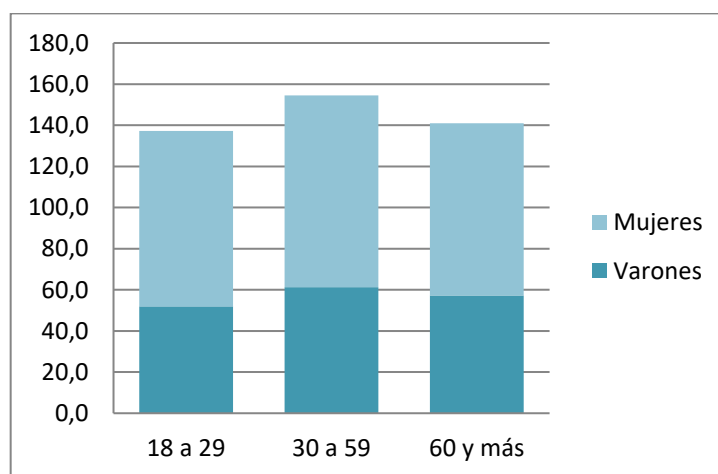
### Distribución del trabajo del hogar en la familia

En la Argentina, 9 de cada 10 mujeres hacen las labores domésticas, trabajen o no fuera del hogar, mientras que 4 de cada 10 varones no hacen absolutamente nada en la casa, aunque estén desempleados. Las mujeres para dar su salto hacia la “independencia”, se cargaron con dos trabajos encima o quizás más (D’Alessandro, A., 2016).

Es bastante frecuente, en muchas unidades familiares en las que trabajan ambos miembros de la pareja, que cuando surge algún contratiempo inesperado, sea la mujer la primera en abandonar su puesto, lo cual es asumido por toda la familia como actividad subsidiaria.

Según los últimos registros proporcionados por el Estado Nacional el porcentaje del trabajo reproductivo y el tiempo promedio que la mujer destina para el mismo es por mucho mayor que el de los varones.

Gráfico nº4: Trabajo doméstico no Remunerado

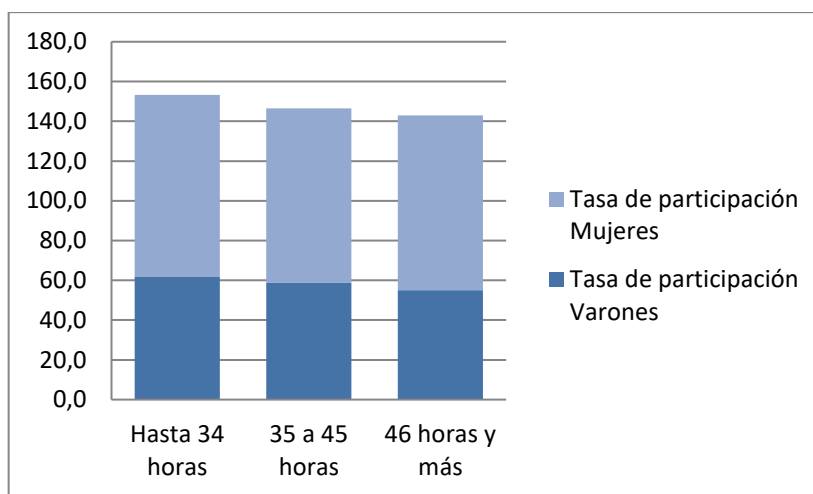


Elaboración propia en base a la información proporcionada por el INDEC (2013). Población total urbana.

El siguiente gráfico muestra cómo incide la jornada laboral remunerada en el tiempo dedicado en las tareas del hogar y cuidado. Se puede observar que a medida que aumenta la cantidad de horas de la jornada laboral remunerada la tasa de participación masculina desciende uniformemente, sin embargo, la tasa de participación femenina disminuye, pero luego a partir de las 35 horas y más se mantiene relativamente constante. Por lo que se puede inferir que la jornada laboral de la mujer conlleva mucho más de las horas que se les paga efectivamente, teniendo que seguir trabajando fuera de ella sin ningún tipo de contraprestación monetaria. A su vez se puede ver,

no sólo las diferencias que existen a la hora de pasar de un tipo de jornada laboral a otra, sino que también se presenta una diferencia casi de 30 puntos porcentuales entre la mujer y el hombre dentro de la misma carga horaria de trabajo. Por lo que esto evidencia, una vez más la desigualdad que existe al momento de distribuir el trabajo de cuidados y doméstico que en realidad es una responsabilidad que les compete a todos, ya que sin este no se podría vivir.

Gráfico nº5: Trabajo doméstico no remunerado en relación a la jornada laboral remunerada.

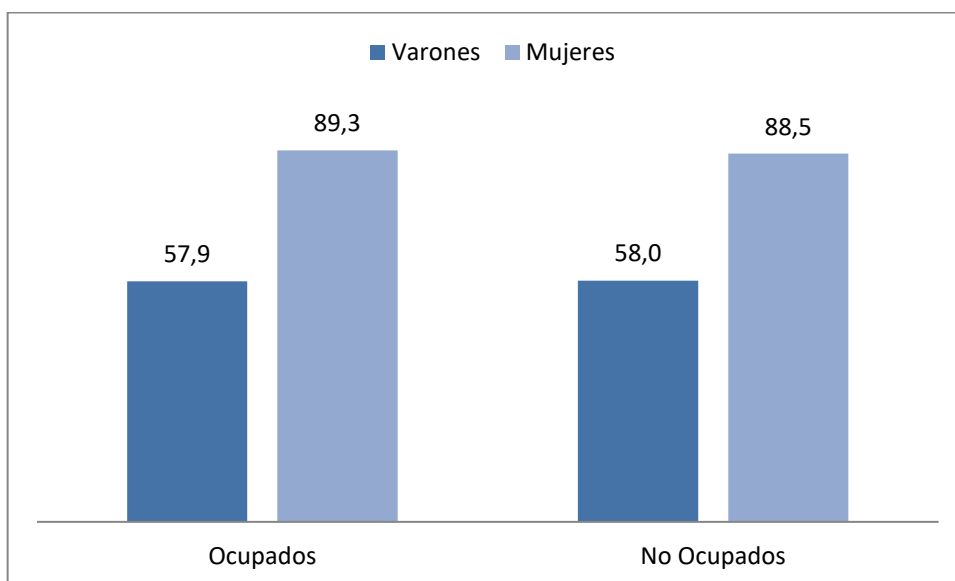


Elaboración propia en base a la información proporcionada por el INDEC (2013). Población total urbana.

Si se analizan los porcentajes del tiempo dedicado al trabajo doméstico en función de la condición de actividad de cada uno de los sexos, se observa que la situación no presenta grandes cambios de una condición a la otra. Realmente se percibe significativa la diferencia en la repartición de trabajo reproductivo siendo este uno de los principales impedimentos de la mujer a la hora de crecer profesionalmente. Si se observa los números para la provincia de Mendoza, también se evidencia una diferencia aproximada de 30 puntos porcentuales de una categoría a otra, siendo el 63,6% de varones ocupados frente al 92,8% de las mujeres ocupadas.



Gráfico nº 6: Trabajo doméstico no remunerado según la condición de actividad.



Elaboración propia en base a la información proporcionada por el INDEC (2013). Población total urbana.

## 5) ECONOMÍA DE GÉNERO

La economía de género pretende explicar las discriminaciones en el mercado laboral y las desigualdades en el acceso a prestaciones contributivas. Para entender la discriminación se necesita atender al reparto intrafamiliar de las tareas en el hogar y el papel que se les adjudica a las mujeres de cuidadoras. El problema es que las desigualdades de género se consideran como algo social, producto de una construcción ideológica, que impacta luego en la estructura económica, pero que es esencialmente distinta a esta. Se mantiene una separación entre las dinámicas “materiales” del mercado y las dinámicas de género, que son puramente “culturales”.

El objetivo político primordial es lograr la eliminación de las barreras visibles e invisibles que impiden el pleno acceso a todas las esferas económicas, poniendo especial atención en los ámbitos de poder, como la alta dirección, las profesiones liberales, etc.

Para poder cumplir con dicho objetivo, se debe iniciar el descubrimiento de lo invisible, del otro oculto, es decir, recuperar esa parte de la economía que no es contemplada y considerada por el sistema actual: el trabajo reproductivo. Su visualización muestra que las mujeres que no están en el mercado laboral, lejos de estar inactivas, están muy presentes en la economía. La división sexual del trabajo es una piedra angular de la economía feminista.

John Kenneth Galbraith sostiene: “El trabajo que realizan las mujeres para ayudar al consumo no está contabilizado en el ingreso o en el producto nacional. Esto contribuye a disfrazarlo; lo que no se cuenta, muchas veces queda ignorado (...). Si las mujeres así empleadas recibieran el pago de su trabajo formarían, sobradamente, la categoría más importante de la fuerza de trabajo”. (La Sociedad Opulenta, 1958).

Por lo que se debe buscar una reformulación en el análisis para abarcar toda la economía, la visible y la invisible.

Para las perspectivas más integradoras de esta disciplina, una vez que se ilumina lo oculto, para alcanzar la igualdad se debe poner fin a la división sexual del trabajo. El objetivo es que las mujeres logren el pleno acceso al mercado laboral. Si bien el reparto equitativo del trabajo no pagado es condición necesaria para lograrlo, no es el objetivo en sí. Lo que se debe estudiar es con qué tipo de políticas económicas o sociales se puede avanzar hacia esa redistribución. Para ello se puede buscar alcanzar lo que se denomina “corresponsabilidad”. Este concepto pretende superar las deficiencias de la conciliación de la vida laboral y familiar. Estas son, al menos dos: por un lado, la idea de que la vida familiar lleva implícitamente una carga valorativa hacia al trabajo de cuidados no remunerado como algo menos que trabajo; y, por otro lado, que la idea de conciliación afecta solo a las mujeres, porque se refiere como compatibilizar un trabajo que ya se hacía con uno nuevo que se reivindica, pero no habla de poner a trabajar gratuitamente a quien no lo estaba haciendo antes: los hombres y el sector público.

Por lo tanto, la corresponsabilidad considera que los cuidados han de ser, en lo micro, responsabilidad compartida de mujeres y hombres en los hogares, y en lo macro, de los hogares y el sector público. Esto implica sacar al ámbito de monetizado las tareas que se hacían en las esferas invisibles de la economía, lo cual puede servir a su vez como fuente de generación de empleos.

Corina Rodríguez Enríquez, referente de la economía feminista, plantea que una de las dimensiones más importantes de esta distribución de las tareas domésticas es la que se llama en la jerga “el diamante del cuidado”, que en ella participan los hogares, el mercado, el Estado y las organizaciones comunitarias. En los hogares las tareas se distribuyen entre los miembros de la familia, el mercado provee de soluciones como niñeras o geriátricos, el Estado tiene la posibilidad de establecer licencias familiares u ofrecer jardines maternas públicos, las organizaciones comunitarias pueden contribuir con comedores o espacios para practicar deportes. Por supuesto, todas tienen asociado un costo. (Mercedes D’Alessandro, 2016).

La mayor parte de las responsabilidades del cuidado están a cargo de los hogares y se asume que las otras puntas del diamante colaboran o facilitan el equilibrio entre trabajar en casa y en el

mercado. Cuando no hay guarderías, jardines maternos o geriátricos disponibles de modo gratuito (o accesible), las familias (sobre todo las de menor poder adquisitivo), tienen que enfrentar estas tareas por sí mismas, lo que le resta tiempo para estudiar, formarse, tener empleos pagos (D'Alessandro, M. 2016).

Para concluir, los temas desarrollados a lo largo del presente capítulo serán indispensables a la hora de explicar las desigualdades a las que se exponen las mujeres de ayer y de hoy. Conocer los antecedentes históricos, estadísticas actuales y el significado de los conceptos permitirá tener un entendimiento más claro de la situación actual y poder tomar medidas que mejoren la balanza en la sociedad para la mujer.

## CAPITULO II

### ORGANIZACIONES

#### 1) DISEÑO ORGANIZACIONAL

Dentro del diseño organizacional se analiza qué tipo de estructura sería la más adecuada en función del ambiente, el tipo de actividad, la división de tareas, la cultura organizacional y la estrategia que persigue la empresa.

“Estructura” según la Real Academia Española, es la disposición o modo de estar relacionadas las distintas partes de un conjunto. Dentro de cualquier sistema social, la estructura es fundamental ya que será el marco en donde se desenvolverá la actividad y la que facilitará el alcance de los objetivos.

Para Stephen Robbins (2004), la estructura *“es la distribución formal de los puestos de una organización”*, y se forma a partir de un diseño organizacional basado en decisiones sobre diversos elementos, tales como la especialización, el tramo de control, la formalización, el grado de centralización y descentralización, la departamentalización y la cadena de mando.

La estructura es la que va a determinar la distribución de las tareas dentro de la organización y cómo estas labores estarán coordinadas y relacionadas entre sí. Sin embargo, tanto este concepto como el de Robbins llevan implícito el hecho de que la estructura genera “rangos o una jerarquía, donde las posiciones que ocupa la gente tienen reglas y reglamentos que especifican en diferentes grados como deben comportarse las que ocupan estas posiciones”. (Half, R 1996). Con esto, se hace referencia a lo que Robbins llama formalización, es decir la que regulará luego el comportamiento de las personas.

Para Daft (2000), existen tres componentes claves en la estructura:

1) La designación de las relaciones formales, incluyendo el número de niveles en la jerarquía, así como los tramos de control entre directores y supervisores.

2) La identificación del agrupamiento de los individuos por departamentos, áreas o secciones y de éstos en la organización total.

3) El diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos o áreas.

Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como a los horizontales. Los dos primeros son el marco de referencia estructural, que es la jerarquía vertical que aparece en el organigrama. El tercero corresponde al patrón de interacciones entre los empleados.

Al momento de desarrollar la departamentalización dentro de las estructuras, se tiene en cuenta dos aspectos fundamentales: la división de trabajo y el tramo de control. El primero de estos aspectos contempla la distribución de las tareas entre los actores intervinientes en el proceso, definiendo de esta manera cada uno de los puestos y perfiles necesarios para poder desempeñarlo. El tramo de control es el número de personas que un jefe puede supervisar de manera óptima. El alcance de control dependerá de las características propias de cada organización y de la complejidad de las tareas a desempeñar.

Luego de que se agrupen las funciones, se deben asignar los niveles de autoridad en las que se ubicará cada unidad organizacional a fin de que éstas estén en condiciones de cumplir con sus respectivas tareas. Siguiendo el concepto de Henri Fayol, "autoridad" es "el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer" en tanto que coincide con el concepto de "poder para la toma de decisiones", entendiéndose que se presenta una relación directa entre autoridad y poder para la toma de decisiones.

A lo largo de los años, hay evidencia de que, en diversos ámbitos de poder, la autoridad y por ende el poder para la toma de decisiones estuvo dominada mayoritariamente por hombres. Esto es a partir de las dificultades que tenían las mujeres para acceder a esos espacios, como el acceso a la universidad, al conocimiento, a la educación y a los mandatos sociales con los cuales debía cumplir por ser mujer. Con los años, esta situación de a poco se fue revirtiendo, sin embargo, aún hoy en día en las empresas las mujeres siguen teniendo barreras para ascender por las estructuras empresariales y a ocupar espacios de autoridad y de poder formal.

Las empresas están compuestas por diversos recursos, pero hay numerosos casos de éxito que respaldan que el más valioso de los recursos que pueden tener, son las personas. Se requiere seguir mejorando las maneras de distribuir las tareas y su coordinación, incorporando la diversidad de género en cada una de las áreas, de manera tal de lograr una potencialidad en cada uno de los individuos que componen la organización. La nueva realidad exige de nuevas estructuras corporativas que reflejen los cambios culturales y de mercado.

La importancia de las personas en las organizaciones podría ejemplificarse en los siguientes interrogantes: ¿Es posible sin una gestión profesional de la estructura organizacional, del ser humano y de la cultura que genera su interrelación en las empresas, generar espacios de creatividad e innovación? ¿Es posible que una empresa se modernice al margen de sus trabajadores? ¿Es posible que una empresa sea competitiva si no genera espacios de crecimiento para su gente, que es la generadora directa del conocimiento?

El Banco Mundial en el año 2011 manifestó: “Para participar efectivamente en un mundo cada vez más competitivo, los países deberán aprovechar sus recursos eficazmente mediante la mejora de las oportunidades para todos y la distribución sobre la base de las competencias y no del género. La desigualdad de género, ya sea en el capital humano, el acceso a las oportunidades económicas o la influencia ejercida –reduce la capacidad de un país de competir en el actual entorno económico cada vez más globalizado”.

## 2) CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTEREOTIPOS DE GÉNERO

La cultura organizacional alude al conjunto de significados, valores y normas que comparte cada organización, dirigiendo las relaciones entre las personas, creando redes y atribuyendo significados, hasta el punto de llegar a establecer una identidad colectiva (Alvesson y Billing, 1997).

Dentro de las organizaciones la cultura cumple diversas funciones, como:

- Definir los límites; es decir establece distinciones entre una organización y las otras.
- Transmitir una sensación de identidad de los integrantes.
- Facilitar la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- Aumentar la estabilidad del sistema social. Esto es debido a que la cultura es el aglutinante social que permite mantener unida la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer.
- Sirve como mecanismo que crea sentido, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

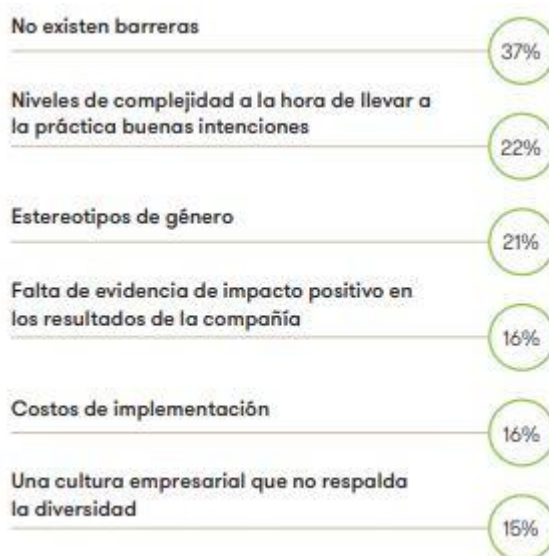
En general la función de la cultura como influencia en el comportamiento de los trabajadores tiene una importancia creciente en el mundo laboral. A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte garantizan que todos apunten a la misma dirección.

Los líderes destacan que la globalización exige a las empresas tener una cultura interna flexible que pueda adaptarse a entornos cambiantes y globales. El modelo de organización monolítica, con una fuerte cultura y una búsqueda continua de la homogeneidad y la unidad de criterio entre los empleados, está siendo reemplazado por el modelo de una empresa abierta, en la que se busca el compromiso más que el consenso.

A menos que una empresa se concentre en crear una cultura inclusiva en la que todos se sientan valorados y capaces de decir su opinión, es poco probable que las políticas dirigidas a incrementar la diversidad de género en la alta dirección tengan un impacto real.

Según un estudio realizado por la consultora Grant Thornton acerca de las barreras invisibles que impiden la implementación de políticas y prácticas de igualdad de género, sostiene que los estereotipos continúan frenando el progreso de las mismas. Es decir, aún se sigue hablando de los diferentes roles de género, donde “los hombres van al trabajo y las mujeres cuidan a los niños”. Esta clase de estereotipos y las opiniones culturales pueden ser barreras claves en el desarrollo profesional de una mujer. En la Figura que se muestra a continuación es posible advertir que la principal barrera es la negación de la misma. Si no se puede reconocer la existencia de la diferencia nada se podrá hacer para revertirla, ya que no hay una consciencia social y laboral del desequilibrio. Seguido a esto se presentan como obstáculos los niveles de complejidad para llevar a cabo buenas intenciones; y con un punto porcentual menor los estereotipos de género.

Figura 1: Barreras a la implementación de las políticas de igualdad de género.



Fuente: Grant Thornton, “Mujeres directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso” (2018).

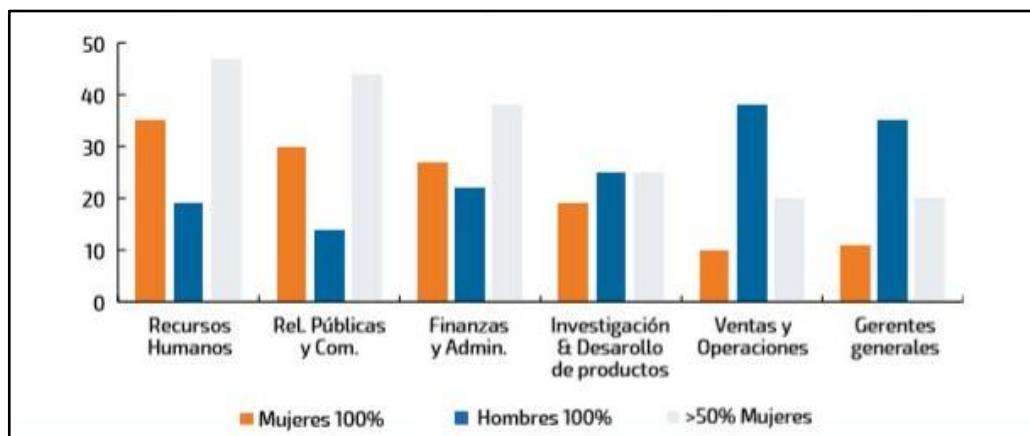
Las costumbres sociales y los papeles tradicionales de los hombres y las mujeres influyen considerablemente en el papel que puede desempeñar la mujer en el mercado de trabajo y, más en general, en la adopción de decisiones. A menudo esas normas están integradas en el mundo empresarial y forman parte de la trama de la cultura de empresa.

La encuesta de empresas realizada por la OIT (2015) en las regiones en desarrollo confirma tendencias ya observadas en diversos estudios y encuestas. La concentración de mujeres en determinados tipos de funciones de gestión es el reflejo del fenómeno del “techo de cristal”, es decir, la segregación por género en los cargos de gestión empresarial. Si bien las mujeres logran acceder a niveles cada vez más altos, tienden a permanecer agrupadas en determinadas funciones de gestión y dirección. El gráfico 1 ilustra que una mayor proporción de las empresas que participaron en la encuesta había una mayor cantidad de mujeres en comparación con la de los hombres en funciones de gestión empresarial como los recursos humanos, las relaciones públicas y las comunicaciones, y las finanzas y la administración. Hay menos empresas con el 100% de mujeres o más del 50% de mujeres en funciones como directoras de operaciones y ventas, investigación y productos, y gerentes generales. Además, hay más compañías con el 50% de mujeres en el primero de los tres tipos de gestión empresarial en comparación con el último. Es esencial adquirir experiencia en el último tipo de función empresarial para ascender en el centro de la pirámide orgánica y llegar a los altos cargos. Por consiguiente, las mujeres pueden “ascender” solo hasta un cierto punto en la medida en que las funciones de gestión que desempeñan estén situadas a los lados de la pirámide.

Para lograr ascender a la cima de la pirámide jerárquica por la vía central y acceder así a los altos cargos, es fundamental que las mujeres adquieran experiencia en cargos de gestión como operaciones, ventas, investigación y desarrollo de productos y en funciones de dirección general.



Gráfico n° 7: Porcentaje de empresas con mujeres y hombres en diferentes tipos de funciones de gestión.



Fuente: Encuesta de la Oficina de Actividades para los empleadores (OIT). 2013

Según el Informe Mundial de la OIT sobre la Mujer en la gestión empresarial, las organizaciones de empleadores (OE) pueden llevar a cabo las siguientes acciones para promover a la mujer en la gestión empresarial:

- Sensibilizar al personal de las OE sobre los argumentos en favor de la diversidad de género y la igualdad.
- Diseñar y aplicar una política interna sobre igualdad de género.
- Capacitar al personal de las OE sobre estrategias para promover a la mujer en la gestión.
- Promover el equilibrio de género en el personal de las OE como arquetipo.
- Examinar mecanismos/estructuras en las OE para realizar actividades relacionadas con el género.
- Estudiar la posibilidad de efectuar una auditoría participativa de género en la OE para definir una referencia y el camino a seguir.
- Orientar a los miembros afiliados y las empresas para promover a la mujer en la gestión empresarial.
- Crear o fortalecer vínculos con las asociaciones de empresarias para conocer sus experiencias y estrategias y dar “una voz” a sus metas.
- Promover políticas para hacer frente a los obstáculos con que tropiezan las mujeres empresarias (acceso a servicios de crédito, recursos, servicios de desarrollo empresarial, capacitación).

- Promover políticas sobre marcos jurídicos favorables al acceso de las mujeres al nivel de adopción de decisiones en el sector privado.
- Establecer alianzas con instituciones académicas para realizar investigaciones y, con los medios de información, para promover a la mujer en la gestión empresarial.
- Organizar premios anuales, exposiciones y ferias para atraer la atención del público y los medios de información.

Para finalizar, tal como sostiene Ramón Galcerán de Grant Thornton de España, “los estereotipos culturales precisan ser abordados en todas las etapas, comenzando desde la misma infancia. Las escuelas, las universidades y las empresas, todas tienen un papel importante que desempeñar para garantizar que la mujer y el hombre están igualmente preparados para la vida empresarial”.

Por eso, la vía más provechosa en el proceso de transformación de la cultura organizacional es la educación de la sociedad en términos de valores de género. Esto es, coeducar en valores igualitarios, desde las aulas, desde los medios de comunicación y desde el propio contexto familiar para poder escoger y desarrollar en libertad la propia identidad individual. Si bien se trata de un camino lento cuyos resultados habrá que analizarlos con una perspectiva de mediano a largo plazo, es la forma más segura de incorporar cambios en los estereotipos de género y en el sistema de valores sociales.

### 3) LIDERAZGO

#### A) CONCEPTO

El liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal o informal.

Según la Real Academia Española, liderazgo es *la condición de líder, el cual se define como aquella persona que va a la cabeza entre los de su clase, es la persona que dirige o conduce un grupo social*. De igual modo, una definición más amplia del término: *“actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”*, según afirma John Kotter, profesor de la Harvard Business School.

El liderazgo puede entenderse como un proceso o como un producto. Es un proceso en el que hay una relación de influencia mutua; y a su vez, puede conceptualizarse como un resultado de un conjunto de características que se atribuyen a las personas que ejercen influencia de una forma determinada.

## B) ESTILOS DE LIDERAZGO

Los estilos de liderazgo se definen como patrones de conducta estables que se determinan a partir de la combinación de habilidades, creencias y actitudes que demuestran el carácter y la forma de comportarse de un individuo. Por su parte, Newstrom (2011) describe los estilos de liderazgo en función de la disposición de los líderes para integrar las opiniones de los subordinados en la toma de decisiones, descentralizar la autoridad y reconocer la capacidad de los demás para aportar en el desarrollo de ideas y actividades. Se considerarán a los fines del presente estudio las siguientes teorías:

- Enfoque de los rasgos

Esta teoría sugiere que hay ciertas características estables de las personas que diferencian a los líderes de quienes no lo son, es decir que éstas disponen en forma inherente rasgos que lo determinan. Esas características estén presentes desde edades tempranas y le permitirá a la persona alcanzar una posición de influencia o dominio y ejercer el liderazgo con eficacia en cualquier situación.

Este enfoque se vio apoyado por la posibilidad de medir rasgos de personalidad de forma válida y fiable. Los rasgos, como disposiciones estables de conducta, se consideraban bastantes fijos y consistentes. Entre ellos se pueden citar: la inteligencia, honestidad, lealtad, seguridad, habilidad de instrucción, extroversión, madurez emocional, iniciativa y capacidad de persuasión.

Sin embargo, este encuadre presenta limitaciones a la hora de encontrar un conjunto universal de rasgos que permitan diferenciar a los líderes eficaces de los que no lo son, ya que el liderazgo es un proceso social en el cual no todos los rasgos son adecuados para todas las situaciones. Además, no se arribó a un acuerdo sobre la combinación de rasgos y el peso relativo de cada uno de ellos que hace que una persona sea un líder eficaz. Estas deficiencias hicieron que se indagara sobre qué conductas están presentes en los directores eficaces, dando lugar a estudios que llegarían a configurar el siguiente enfoque.

- Enfoque conductual

Esta teoría estudió los estilos de liderazgo de las personas que ya ocupaban puestos de mando en organizaciones formales. Se intentaba determinar aquellas conductas, actitudes y orientaciones que distinguían a los líderes efectivos de los inefectivos. Al poner el énfasis en la conducta, el análisis se tornaba más sencillo y también brindaba la posibilidad de introducir cambios

en la conducta de las personas con el fin de que ejercieran una mejor dirección y produjeran mejores resultados en los miembros de sus grupos.

La idea básica de este enfoque es que existe la posibilidad de identificar un conjunto de dimensiones universales de conducta de liderazgo que expliquen la dirección efectiva para cualquier situación y en cualquier contexto.

A partir de ello, el estudio de Lewin, Lippitt y White (1939) determinó tres estilos de liderazgo: Autocrático, Laissez faire y Democrático.

- Enfoque Situacional

La presente teoría, si bien no niega que puedan existir ciertas cualidades personales en el líder ni que cierta forma de comportarse del líder sea más apropiada que otra en ciertas situaciones o contextos; esta introduce un nuevo elemento que modula cómo deben interactuar entre sí para que el liderazgo sea más efectivo: la situación.

La efectividad de una determinada conducta del líder es contingente con las demandas que impone las situaciones, por lo que diferentes estilos de liderazgo son apropiados para las necesidades que generan las distintas situaciones organizacionales.

- Liderazgos transformacional y transaccional

Liderazgo transaccional: Según James MacGregor Burns (1978) es la actitud del líder hacia el intercambio con sus seguidores, identificando las necesidades y suministrando incentivos cuando se actúa como se espera. El líder fija los objetivos para sus empleados, se centra en las actividades del día a día y emplea la dirección por excepción. Es decir, recompensa por cumplimiento de objetivos e interviene de forma negativa y crítica cuando hay un desvío de los objetivos.

Liderazgo transformacional: este estilo promueve el desarrollo de los empleados, atiende las necesidades y los motivos, se inspira en el optimismo, influye en los cambios de percepción, proporciona estimulación intelectual, y fomenta la creatividad. A su vez los líderes inspiran a sus seguidores para que sus intereses personales trasciendan por el bien de la organización. De este modo, genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo.

- Teorías implícitas de liderazgo

Investigaciones recientes se han focalizado en la influencia que generan las expectativas previas y los prototipos internalizados, sostenidos por los trabajadores, en el nivel de efectividad que se percibe respecto a sus líderes. Tanto líderes como subordinados, poseen un guion o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder, las cuales son adquiridos a través de procesos de socialización y experiencias pasadas con líderes.

Las diferentes percepciones que los seguidores sostienen acerca de sus superiores, conforman una serie de categorías cognitivas jerarquizadas, cada una de las cuales se encuentra representada por una serie de prototipos. Por lo tanto, un líder será considerado como tal si las características o conductas que de él perciben sus seguidores coinciden con los prototipos internalizados por ellos, es decir si hay coincidencia entre el prototipo ideal y la percepción del líder real. Cualquier discrepancia hallada entre el prototipo ideal y el real afectará la impresión que los seguidores se formarán acerca de sus líderes, moderando la autoridad que este puede tener sobre sus seguidores.

### C) LIDERAZGO FEMENINO

Dentro de la acepción de liderazgo de Kotter se pueden hallar diversos tipos de influencias y diferentes formas de llevarlas a cabo. Sin embargo, se debe analizar si existe una correlación positiva entre la tipología de liderazgos con la persona que lo ejerce, para comprobar de esta manera si el género es un influyente o no a la hora de la elección del mismo.

Por consiguiente, las diferencias de género en la forma de ejercer la función de dirección y liderazgo se encuentran marcadas por características propias del hombre y de la mujer. El trabajo de Rosener (1990) mostró una tendencia en la adopción de un estilo transaccional en el liderazgo masculino de los gerentes. Esto es, intercambian premios y castigos por rendimiento, mientras que las mujeres gerentes exhiben un comportamiento transformador que consiste en facilitar la participación, el poder y la información compartidos, y el impulso a la autoestima en sus equipos de trabajo. (Leavitt, 1986; Leavitt y Bahrami 1988; Burns, 1978).

En concordancia con los descubrimientos anteriores, probablemente los hombres emplearán su cuota de poder y autoridad formal a su favor, pero esta afirmación se debe analizar con mayor profundidad. Diversos autores han encontrado que las mujeres gerentes logran un mayor desempeño y motivación que sus pares hombres, quizás como una respuesta que les permita sobrevivir y avanzar dentro de la organización aún por encima del clima hostil al que se encuentran

sometidas. En un sentido similar, Ferrario (1990), en su análisis encontró que las mujeres gerentes obtuvieron una calificación mayor con respecto a los hombres al medir su orientación hacia las personas y las tareas en términos de su posición inicial al interior de una estructura organizativa. También, ellas tienen una propensión mayor a la formación de equipos; esto se debe diferenciar del dominio unilateral ejercido por los hombres en los grupos, fundamentalmente por su superioridad numérica.

Es pertinente para las mujeres empresarias comprender como los métodos de liderazgo femenino difieren de aquellos empleados por los hombres y establecer en qué radica su ventaja operativa. Estos incluyen un interés mayor en fortalecer a otros, un enfoque más democrático con mayor participación y compartimiento de información y comunicación en general, un mayor enfoque en los resultados a largo plazo y una ingente preocupación e interés en las personas que dirigen.

Según Grant (1988), hay seis ámbitos de la experiencia, históricamente vinculadas con el desarrollo de la femineidad, que pueden ser relevantes para las demandas que plantea la nueva organización laboral actual en relación con al ámbito de dirección: comunicación y cooperación; afiliación y vínculo; poder; concreción; emotividad y vulnerabilidad; y empatía. En el entorno laboral directivo, la mayor capacidad general de las mujeres para participar y hacer partícipes a los miembros de su equipo de las decisiones a tomar, así como su mayor inclinación hacia comportamientos cooperativos es determinante para favorecer el bienestar psicológico y el nivel de compromiso de los empleados con sus respectivos trabajos. La afiliación, es decir el sentirse miembro de un equipo, casi una familia, favorece la integración y puede ser un remedio eficaz para hacer frente a los sentimientos de alienación y soledad. El poder femenino, entendido no como capacidad sobre el grupo sino del grupo y por el grupo, se puede convertir fácilmente en una fuerza transformadora, beneficiosa para la organización laboral. Por su parte, el pensamiento concreto, la mayor facilidad de las mujeres para mostrar emociones y sentimientos y su mayor empatía constituyen recursos humanos que pueden ser beneficiosos tanto para el clima organizacional como para la mayor efectividad del trabajo en equipo.

Autores como Helgesen (1990) o Loden (1986) sintetizan en dos las características básicas del estilo de dirección femenino. Por un lado, una relación horizontal basada en la colaboración interactiva y poco jerarquizada entre el directivo y los miembros del equipo, y, por otro, la utilización de la intuición y la empatía como modos eficaces de resolver problemas.

### 3) DESCRIPCIÓN DE LOS OBSTÁCULOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Existen numerosos autores y enfoques teóricos que han investigado acerca de las causas explicativas de la discriminación de las mujeres en el mercado laboral. El acceder al conocimiento del por qué y cómo se produce, es imprescindible para el desarrollo de alternativas y medidas de cambio.

Las trayectorias laborales y las posibilidades de una carrera laboral ascendente en el caso de muchas mujeres se ven afectadas por la existencia de una segregación vertical y/o horizontal, en la cual las trabajadoras no logran acceder a ciertas ocupaciones ni a ciertos puestos jerárquicos, aun teniendo niveles de calificación similares o superiores a la de los varones.

La segregación vertical, es también denominada bajo el término “techo de cristal”, el cual fue acuñado por primera vez en 1.986 Este término es un concepto relativo a los obstáculos que enfrentan las mujeres que ejercen o aspiran a ejercer altos cargos (en igualdad de condiciones y salario) en corporaciones, así como en todo tipo de organizaciones: gubernamentales, educativas y sin fines de lucro.

Poco tiempo después Ann M. Morrison (1.987, pp. 13) publicó su famosa obra “Rompiendo el techo de cristal: ¿Pueden las mujeres alcanzar la cima de las más grandes corporaciones?”. La autora planteó la primera definición del techo de cristal como “una barrera que es tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas”.

Los puestos más relevantes deberían estar en función de los conocimientos, el esfuerzo y de las capacidades y habilidades, pero la realidad se mantiene muy lejos de esto; realmente es muy difícil para muchas mujeres acceder a puestos de dirección. El techo de cristal es una barrera que afecta a todas como colectivo y dificulta (y en algunos casos impide) su ascenso por el hecho de ser mujeres.

Actualmente, a partir de la información disponible, se establece que en el ámbito organizacional las barreras invisibles se asientan sobre dos bases fundamentalmente; por un lado, las responsabilidades familiares y de cuidado que son asumidas principalmente por mujeres, y, por otro lado, la persistencia de las creencias sociales estereotipadas sobre los géneros.

Otro tipo de obstáculo que acompaña al anterior, es la segregación horizontal, también denominada “pared de cristal”, la cual impide el acceso a determinadas áreas o puestos en la empresa y relega profesionalmente a la mujer a algunas áreas; por lo cual las barreras al desarrollo profesional y a su ascenso en la organización son dobles.

Paralelamente, se ha acuñado la metáfora de “laberintos de cristal” (Eagly y Carli, 2.007) para poner de manifiesto que son diversos los obstáculos que pueden aparecer simultáneamente y desde ángulos muy distintos en el ascenso de las mujeres a posiciones elevadas.

La ausencia de figuras femeninas en lugares de poder se suele relativizar, ya que se remiten al argumento de la meritocracia, según el cual para ocupar estos espacios no es relevante el género, sino que sean los mejores entre los candidatos para llevar adelante la tarea. Al margen de la fantasía meritocracia y prejuicios que suelen convivir a su alrededor, es un argumento que poco tiene que ver con la realidad. Un reciente estudio de PNUD Argentina muestra que las mujeres que acceden a cargos jerárquicos en general (jefas y directoras) no solo presentan mayores niveles educativos, sino también respecto de sus pares varones, en realidad se les demanda más méritos para conseguir un cargo.

Según la Sex Discrimination Act de 1975 de Reino Unido, se estableció la prohibición legal de discriminar directa o indirectamente. Se entiende como discriminación directa cuando una mujer por motivo de su sexo recibe un trato menos favorable que el que hubiera recibido un hombre en similares circunstancias, y, por otro lado, la discriminación indirecta en el ámbito de empleo, se presenta cuando se aplican requisitos o condiciones a la contratación o promoción de trabajadores que son aparentemente neutrales en término de género, pero que, en definitiva, tienen impacto desigual entre hombre y mujeres. Por ejemplo: presumiblemente más hombres podrán cumplir con los requisitos de tener determinados años ininterrumpidos de experiencia laboral o cierta educación formal a los 45 años de edad, que esta condición, aparentemente neutral, esconde las distintas responsabilidades reproductivas que asumen hombre y mujeres a lo largo de su vida.

Sin embargo, hay que tener presente que no toda desigualdad implica discriminación: la garantía de igualdad no debe implicar el trato igualitario a quienes se encuentran en distintas circunstancias.

A partir de lo definido anteriormente, el techo de cristal no sólo contempla obstáculos externos, sino que también se construyen en el interior. La subestimación de las capacidades se construye como una barrera psicológica, además de cultural, que marca límites a determinadas conductas. En muchos casos, las mujeres mismas son quienes tienen una mirada negativa de sí mismas. Hay una brecha de confianza: al parecer las mujeres se consideran menos seguras de sí mismas que los hombres. En el mundo del liderazgo esta actitud es clave para el éxito y también para negociar salarios y promociones, dirigir un equipo o participar en proyectos.



La autodescalificación no es algo biológico o esencial de la conducta de la mujer, es también el producto de una vida siendo encasillada en determinados roles y estereotipos, de los pocos modelos para seguir que hay por la usencia de otras mujeres en posiciones similares.

Las barreras internas, en muchos casos, se encuentran influenciadas por la socialización. Este proceso que se ejerce principalmente a través de la familia de origen, los medios de comunicación y del “currículum oculto”<sup>1</sup>; hace que niños y niñas aprendan “su lugar” en la sociedad. Esta socialización es la que influenciará el desarrollo de características diferenciales entre hombres y mujeres sobre las características de personalidad y motivación de logro, los intereses vocacionales y profesionales, estilos de liderazgos, centralidad y compromiso laboral, y conflictos de rol e identidad de género relacionados con la maternidad. Todos estos aspectos se tornarán significativos a la hora de acceder a puestos de elevado nivel. La identidad profesional está profundamente marcada por la dimensión del género.

Por otra parte, se suele asociar la racionalidad, firmeza, rigurosidad o visión objetiva con rasgos masculinos y a ellas se las asocia con la sensibilidad, creatividad o impulsividad. Pero lo que se debe cuestionar es: ¿Son estas cualidades naturales o son producidas por nuestro entorno?

Por lo tanto, el *crystal* se encuentra también en el interior, en la subjetividad. Es por eso que no se trata solamente de romper el techo, las fronteras y paredes de cristal sino también de apuntar a que no se construyan.

Dentro de las organizaciones, el techo de cristal se asienta sobre dos pilares fundamentales referidos a la cultura organizacional imperante, como se mencionó anteriormente, caracterizada por la persistencia de creencias sociales estereotipadas sobre los géneros; y a las responsabilidades familiares asumidas en gran medida por las mujeres.

Para lograr romper con estos pilares es menester, por un lado, introducir un cambio en la división de tareas del hogar, y por otro la incorporación de la dimensión de género en las instituciones laborales y en las políticas del mercado de trabajo y de protección social.

Hay elementos que hacen que muchas de las mujeres se queden a mitad de camino en el ascenso y no puedan romper el techo de cristal. Entre los factores más determinantes en la construcción de este techo están la maternidad y los roles de género. Aun cuando se hable de mujeres de altos mandos que sin duda pueden tercerizar el trabajo hogareño con niñeras, delivery de comida, empleadas domésticas, enfermeras o acompañantes terapéuticos, la rigidez en las

---

<sup>1</sup> Creencias, normas, valores sociales que, aunque no figuran entre los objetivos y fines académicos, se transmiten eficazmente aprendiéndose a través de complejos mecanismos de imitación e interiorización. (Bonilla y Martínez, 1992).

estructuras laborales y sus demandas hace que sea inviable mantener el éxito en la casa y en el trabajo. Por otro lado, las presiones sociales y culturales que derivan de los roles tradicionales afectan las decisiones de las mujeres en diferentes niveles.

A pesar de que el modelo patriarcal de la sociedad, con algunos cambios en su forma, sigue vigente, la realidad también muestra que las mujeres aplazan la edad de contraer matrimonio para su incorporación al mercado laboral, lo que ha producido, entre otras cosas, la consolidación de nuevas tipologías familiares distintas de la familia nuclear biparental conyugal, y una participación femenina en el mercado laboral cada vez es más activa.

Sin bien el sistema laboral actual también es profundamente insatisfactorio para muchos hombres, que, pese a la lentitud de algunos cambios, no son como los de hace treinta años. Tienen también otros anhelos y valores. Pero también es cierto que al igual que las mujeres los persiguen ciertos estereotipos o estructuras sociales que los presionan, tal como la imagen del proveedor, del triunfador, anclada en la maldición bíblica de que debe ganar el pan con el sudor de su frente.

Para ello es necesario, en primer lugar, superar la visión que se tiene de las mujeres como oferentes exclusivas de cuidados en el hogar negando su capacidad para insertarse plena y establemente en el mercado de trabajo. En la actualidad, uno de los obstáculos más grandes a los que se enfrenta la mujer es el lograr la conciliación familiar con el trabajo.

Sergio Kaufman, presidente de Accenture Argentina y Sudamérica Hispana, cuenta que a veces los jefes, queriendo actuar de un modo que creen correcto y cuidadoso, terminan cerrando el camino al ascenso de las mujeres con hijos pequeños o con planes de maternidad. "Sale una oportunidad de hacer un proyecto muy bueno y enriquecedor en otro país, ofrecérselo a la mujer significaría poner en jaque su familia piensan muchos, y entonces no lo hacen", ejemplifica. "Finalmente, al proyecto viaja algún varón (padre o no) y a la hora de las promociones laborales ese mismo proyecto le da más puntaje en términos de experiencia o participación", continúa Kaufman. Se genera, involuntariamente, un círculo que favorece al varón. Burin (2008) se refiere a esta situación como una *frontera de cristal* que se les presenta a las mujeres como un conflicto entre despegar sus habilidades laborales o sostener sus vínculos familiares. Esto no se les plantea especialmente a los hombres, ellos habitualmente pueden sostener la familia a la par de la carrera. Al techo de cristal se le suman estas fronteras que muestran que no todas las localizaciones geográficas pueden ser elegidas por mujeres.

En segundo lugar, como sugiere Yannoulas (2005), es necesario diferenciar las políticas dirigidas a las mujeres de las políticas de género, es decir, las primeras están focalizadas en ciertos grupos de mujeres (en general, pobres) y tienen el objetivo de mejorarles las condiciones de vida a

través de un mayor acceso al mercado de trabajo o a los ingresos. Las segundas, por su parte, tienen objetivos más amplios y ambiciosos como lo es modificar la desigualdad de oportunidades y trato entre varones y mujeres en el mercado de trabajo.

En tercer lugar, es necesario eliminar cualquier componente que dificulte o restrinja el acceso de las mujeres a tales políticas a la vez que se fortalece explícitamente su inclusión

Por lo tanto, la segregación de género se convierte en discriminatoria en la medida en que las actividades laborales femeninas van acompañadas de sueldos más bajos, mayor índice de desempleo, menor valoración social y mayor inestabilidad.

Según datos de un relevamiento provincial del 2016 (DEIE) el ingreso promedio de las mujeres en Mendoza era 25,9% menos que el de los varones. Incide en esto el hecho de que las mujeres acceden a trabajos más precarios y peor remunerados. El escenario empeora aún más si se considera la proporción de mujeres que son jefas de familia. En el Gran Mendoza el 31,5% del total de las mujeres lo son, según datos del Indec del primer trimestre de 2017.

En función de lo analizado se pueden resumir algunos de los obstáculos en la promoción de las mujeres:

- Falta de flexibilidad en el entorno laboral y en la formación de alto nivel.
- Percepciones negativas que soporta las mujeres directivas.
- Entorno laboral y educativo poco favorable para las mujeres directivas.
- Falta de modelos femeninos, mentoras, profesoras y redes de apoyo.
- Percepciones en las jóvenes sobre la educación en gestión y la carrera directiva como algo masculino.
- Existencia de estereotipos.
- Falta de visibilidad en los altos cargos.
- Compromiso con sus vidas personales.
- Barreras relacionadas con la conciliación de la vida profesional y personal.
- Percepción psicológica de la idoneidad de los puestos directivos.
- La segregación ocupacional por sexo del propio mercado laboral.
- Estereotipo gerencial existente en la cultura organizacional con pautas asociadas con: el rol masculino, el compromiso con la organización, el éxito en la carrera y la dedicación al trabajo.
- La división del trabajo productivo/reproductivo.

- El “techo de cemento”<sup>2</sup>.

#### 4) CAMBIO EN LAS EMPRESAS

Las organizaciones durante muchos años fueron dirigidas, administradas y gestionadas mayoritariamente por hombres. Esta composición en las estructuras estaba dejando de lado recursos potencialmente valiosos para cualquier empresa: la diversidad en el capital humano.

En este apartado, el foco de atención no se dirige a reivindicar los derechos fundamentales que poseen las mujeres ni tampoco a exponer los obstáculos que se interponen en su desarrollo profesional, sino a apelar a las ventajas del “criterio de diversidad” y a los beneficios que la diversidad de género puede aportar a las organizaciones y al progreso social en general.

El criterio de diversidad se ha empezado a aplicar en los entornos organizacionales con el propósito de aprovechar al máximo los recursos humanos disponibles en el mercado. La “diversidad” enfatiza el valor de la variabilidad individual, de manera tal que la persona se valora por lo que es y por lo que puede aportar por sí misma. La valoración de este criterio supone un cambio de perspectiva, en la medida que la diversidad se concibe como potencial a explotar y no como un problema. (Jacobson, 1999).

La diversidad es un ingrediente clave de la innovación y la creatividad; no solo la diversidad en cuanto a las cualidades físicas y sociales (hombre, mujer, raza, religión, etc.) sino también “la diversidad de pensamiento”. Hombre y mujeres pueden diferenciarse en diversos aspectos, pero en su contexto particular el cual conforma su mentalidad, su enfoque en la solución de problemas y su visión estratégica; es donde radica la ventaja competitiva.

Entre los beneficios que aporta la diversidad a la empresa en la generación de valor para el negocio se destacan:

- Mejora el clima laboral.

---

<sup>2</sup> Para Chinchilla, Poelmans y León, (2.005), el “techo de cemento” , se puede visibilizar desde una doble vertiente: el rechazo de algunas mujeres a la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes, en previsión de las dificultades que puedan encontrar para conciliar su vida personal y laboral; y, por otro lado, una segunda vertiente, que indica el prematuro abandono de las mujeres de los cargos directivos, la presión que se ejerce sobre las mujeres en este tipo de puestos es mucho mayor que la ejercida sobre sus compañeros varones.

- Atrae y retiene talento.
- Promueve ambientes laborales para la Innovación y creatividad.
- Ayuda en el conocimiento de mercados heterogéneos.
- Permite una mejor adaptación a la globalización.
- Crea valor como marca empleadora.
- Crea valor reputacional.

Durante los últimos años, las empresas de todo el mundo han avanzado en materia de diversidad de género en el liderazgo. A nivel global, el porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección ha crecido significativamente del 66% al 75%. Pero al mismo tiempo, la proporción de cargos directivos ocupados por mujeres ha caído marginalmente.

Esto sugiere que las empresas podrían estar centrándose en “cumplir la obligación” de evitar tener equipos directivos compuestos exclusivamente por hombres, en lugar de crear una cultura inclusiva que derive en una alta dirección genuinamente diversa. A pesar de que es muy positivo que haya cada vez más mujeres en puestos directivos, resulta decepcionante que esto se disperse sólo superficialmente. Esto significa que muchas empresas no podrán aprovechar los beneficios derivados de una verdadera diversidad.

Las organizaciones se ven obligadas a transformarse para asegurar su supervivencia, lo que conlleva a adoptar actitudes estratégicas innovadoras. A partir de la incertidumbre a la que están expuestas las empresas día a día, éstas deben ser conscientes que su éxito depende, en gran medida, de la disponibilidad de recursos humanos y del impacto positivo que estos puedan tener sobre la actividad empresarial.

Es por ello que las empresas deben comenzar a pensar en nuevas “intrategias” para lograr una mayor igualdad de género en su equipo humano. La “intrategia”, concepto desarrollado por Pablo Cardona y Nuria Chinchilla, se orienta hacia el interior de las organizaciones, y se vincula con el desarrollo del *Talento Humano* y sus niveles de cohesión, su compromiso, su orgullo basado en el sentido de pertenencia, su admiración por los líderes, su capacidad de acción proactiva, el mantenimiento del clima que se vive y el fortalecimiento de su cultura corporativa, sus oportunidades de desarrollo en el tiempo dentro de un plan de carrera, así como de todos los factores que afectan la unidad de la organización y en definitiva a la productividad de sus gestiones.

El fortalecer la “intrategia” debe preceder al establecimiento de la estrategia. Si las acciones *intratégicas* son débiles, las acciones estratégicas no tendrán consistencia en el tiempo. Estas acciones se concentran en el desarrollo de los colaboradores desde una óptica tanto individual como

colectiva, se orienta al fortalecimiento de la organización como tal, como una comunidad que se proyecta hacia el mercado.

Por consiguiente, se debe trabajar desde adentro para diversificar el capital humano en las organizaciones, aprovechando las oportunidades del entorno y hacer de la cultura corporativa un valor empresarial para el progreso de todos.

Existen razones de equidad, pero también de eficiencia para avanzar hacia la igualdad de oportunidades y trato entre varones y mujeres. Desde la perspectiva de eficiencia, reducir y eliminar la discriminación y la segregación que experimentan las mujeres contribuye a incrementar los niveles de productividad, competitividad y crecimiento de las economías en la medida en que se utilizan plenamente todos los factores de la producción. Si están preparadas y pueden ser iguales o más productivas, ¿qué sentido tiene no beneficiarse de ese potencial? A mayor igualdad, mayor crecimiento económico y mayor bienestar. Por su parte, la equidad de género es un componente esencial del proceso de desarrollo económico, de integración social y de consolidación de sociedades más democráticas.

## **5) PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO**

Para alcanzar una reducción de las desigualdades en términos de género es menester introducir modificaciones en la cultura organizacional e incorporar políticas con perspectiva de género.

Sin embargo, el cambio en las organizaciones adicionalmente estará sujeto a la educación de la sociedad en términos de valores de género. Como se mencionó anteriormente, “coeducar” en valores igualitarios significa diseñar un currículum explícito, pero también el desarrollo de uno implícito donde hombre y mujeres aprendan a compartir las actividades productivas y las funciones reproductivas.

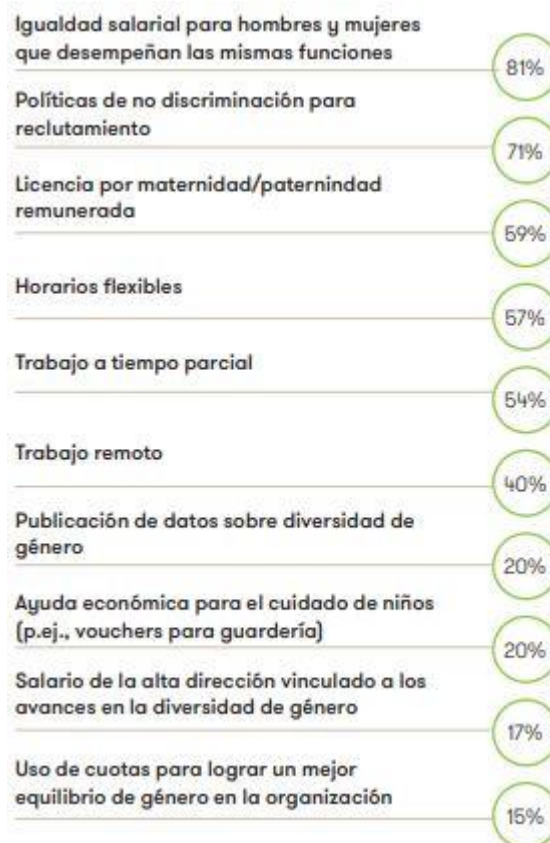
Según el estudio “La Responsabilidad Social Empresa en los Recursos Humanos” realizado por ComunicarRSE (2011), se destacó que:

- El 55% de las empresas afirmaba tener políticas o programas de inclusión y diversidad
- El 63% de las empresas reconocía desequilibrio de género en su plantilla de empleados.
- El 79% contaba con una política formal de igualdad de género.

- El 40% estaba desarrollando acciones internas para promover el desarrollo laboral de la mujer en su empresa.
- El 5% de las empresas tenían equilibrio de género en la Alta Dirección.

A nivel mundial las políticas más habituales son las que se muestran en la siguiente figura:

Figura 2: Políticas y prácticas sobre igualdad de género implementadas por las empresas.



Fuente: Grant Thornton, “Mujeres directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso” (2018).

Desde el ámbito organizacional se debe trabajar sobre la cultura empresarial y en diversas políticas corporativas para promover una mejora en las condiciones laborales de todos los empleados, hombre y mujeres.

Algunas de las estrategias sobre las que se podrían trabajar para contrarrestar las desigualdades de género son las siguientes:

- Mayor formación, creación de redes, asesoramiento, revisión de los sistemas de contratación y promoción.

- La formulación de políticas favorables a la familia.
- La evolución de la cultura empresarial.
- La concentración tripartita: Gobierno, empresas y familia.
- El reconocimiento de la contribución y el papel económico cada vez más importantes de las mujeres.
  - La iniciativa empresarial y el perfeccionamiento de la recogida de datos.
  - Acceso a guarderías y cuidado familiar.

Si bien las empresas pueden mejorar sus ambientes de trabajo y sus condiciones de trabajo, requieren imprescindiblemente de la colaboración del Gobierno y de un respaldo legal que permita acompañar los cambios. En caso contrario, es menester contar con una ley equitativa que garantice a las trabajadoras y trabajadores las condiciones de trabajo en función de sus competencias y no de su género.

Si se analiza Ley 20.744 de Contrato de Trabajo que rige en la actualidad, se puede observar que hay muy poco desarrollado sobre materia de igualdad de género. Si se analiza el tipo de licencias que establece la misma se hace evidente la falta de equidad y de atraso que se manifiesta en las mismas. Actualmente se han presentado algunos proyectos de ley para comenzar a revertir esta realidad, sin embargo, mucho queda por hacer para lograr un verdadero cambio y alcanzar una mejora en materia de equidad de género.

En la actualidad, la licencia de maternidad dura 3 meses, mientras que la de los papás solo 2 días, excluyéndolos de toda responsabilidad del cuidado de los niños y niñas recién nacidos. La actual división cultural del trabajo por género, fomentada por licencias de maternidad mucho más largas que por paternidad, implica no solo la vulneración del derecho a elegir de las mujeres, sino también un obstáculo para lograr la plena inserción laboral femenina. Es necesario avanzar a esquemas que incentiven el involucramiento de los padres varones en las tareas de cuidado, a través no solo de la extensión de las licencias por paternidad sino también de las licencias familiares, dando lugar a la coparentalidad.

Un caso de referencia en relación a las licencias de maternidad-paternidad es Noruega. Este país desde 1993 implementó “las cuotas de paternidad”; éstas estipulan que como mínimo diez de las cuarenta semanas correspondientes a las licencias post natales deberán ser utilizadas por el padre, perdiéndose el beneficio en caso de no ser utilizadas. La misma norma rige para las mujeres, quedando la distribución en el uso del resto de las semanas a elección de los padres. Noruega está entre los países que más avances ha logrado en indicadores de equidad de género.



Para concluir, a lo largo del capítulo se pudo evidenciar que el desequilibrio sigue existiendo y que continuará sino se emprende un cambio en el paradigma de la sociedad, de la política y de la cultura empresaria. Por ende, para alcanzar equilibrar la balanza se requiere un trabajo conjunto entre familias, empresas y Gobierno. Se necesita que las bases de la división de tareas dentro del hogar sean distribuidas bajo otros criterios, para posibilitar a la mujer tener el espacio para desarrollar sus potencialidades y alcanzar lugares de empoderamiento y liderazgo, fomentando de esta manera más ejemplos de mujeres referentes dentro del ámbito político, económico y corporativo. De esta manera, se podrá empezar a cambiar las gafas de estereotipos por las gafas de equidad.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO NORMATIVO**

#### **1) LEGISLACIÓN NACIONAL**

A mediados de los años '80 se promulgaron numerosas leyes que perseguían la protección de los derechos de las mujeres. Entre ellas se encuentra la ley 23.179 sancionada en 1985 que aprueba la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW, Committee on the Elimination of Discrimination against Women) y la dota de jerarquía constitucional con la reforma de la Carta Magna en 1994. Al adherirse el país a este instrumento internacional, comienza a asumir un compromiso en la adaptación y creación de sus leyes en búsqueda de una validación de los derechos de la mujer.

En 1991 se estableció, a través de la Ley de Cupo Femenino para cargos políticos, que las listas que se presentaran a una elección debían tener un mínimo de 30% de mujeres entre sus candidatos. En ese mismo año se sancionó el Decreto 993/91 sobre el sistema Nacional de la Profesión Administrativa de la Administración Pública que obligaba a designar a una mujer, por lo menos, entre los cinco integrantes del Comité de Selección para cubrir funciones ejecutivas. En 2002, se promulgó la Ley de Cupo Sindical Femenino, la cual estableció que las unidades de negociación colectiva de las condiciones laborales debían contar con una participación proporcional de mujeres delegadas de acuerdo a la cantidad de trabajadoras de dicha rama o actividad.

Estas leyes permitieron de alguna manera abrir una puerta a un espacio que para las mujeres antes estaba vedado por la sociedad y por la forma organizativa que regía para hombres y mujeres. Si bien el hecho que se redacten y promulguen leyes o se ratifiquen acuerdos internacionales no va a terminar con la desigualdad, si permitirá de alguna manera equilibrar la balanza y dar la oportunidad a mujeres debidamente preparadas brindar una perspectiva, que por naturaleza es distinta y complementaria a la de los varones. Esta apertura de espacio dará lugar a que comiencen a surgir figuras femeninas que sirvan como referentes para otras mujeres.

En 1994 se sanciona la ley 24.632 que aprueba la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, Convención de Belem do Para, la cual define la violencia contra las mujeres, establece el derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencia, incluyendo la erradicación de las prácticas de acoso sexual en los lugares de trabajo, y propone mecanismos de protección y defensa de estos derechos para luchar contra todo tipo de violencia, tanto en el ámbito público como en el privado y su reivindicación dentro de la sociedad. En 1995, se aprueba la ley 24.828 de incorporación de las Amas de Casa al Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones. En 1998, se publica el Plan para la Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral (decreto 254/98), el que insta a difundir los derechos de las mujeres trabajadoras, a estimular la financiación para microemprendimientos liderados por mujeres, garantizar la participación equitativa en las diferentes esferas laborales y diseñar e implementar planes, políticas y programas juntos con diversos organismos para incorporar a la mujer al trabajo bajo igualdad de condiciones y trato que los varones.

La Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral (CTIO), creada en 1998, es un mecanismo de consulta permanente que trasciende el ámbito del ministerio ya que coordina sus acciones con otros ámbitos estatales. Especialmente en los últimos años, ha fortalecido su rol en las tareas de sensibilización y formación tendientes a la perspectiva de género. Actualmente se encuentra abordando dos grandes ejes: la conciliación entre la vida personal y laboral en el marco de la corresponsabilidad de los cuidados y el abordaje de las violencias basadas en género en el ámbito del empleo.

En el año 2000 se establece la Reforma Laboral (Título I, Art. 2° y 3°), incorporando el Estímulo al Empleo Estable, brindando dos incentivos para el empleo de mujeres y en el año 2009 se promulgó la ley 26.485 de “Protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales”.

De lo expuesto anteriormente resulta evidente que, en mayor o menor medida, se ha avanzado en la inclusión y en la defensa de los derechos de la mujer en el marco normativo que favorece la igualdad de trato y la eliminación de la discriminación por género. Sin embargo, a pesar de estos progresos el país sigue evidenciando déficits muy importantes en esta materia, no sólo a nivel normativo sino fundamentalmente a nivel cultural y educativo. Es por ello que aún sigue siendo necesario:

- La revisión de la legislación existente y la realización de las modificaciones necesarias para adaptarla a las nuevas realidades del mercado laboral teniendo presente la equidad de género.

- La creación de nuevas leyes tendientes a hacer efectiva la igualdad de oportunidades y el principio de no discriminación.
- La ratificación de convenios internacionales como elemento clave para la adaptación de la legislación nacional a fin de dar cumplimiento a esos acuerdos, especialmente cuando se trata de instrumentos vinculantes.
- El apuntalamiento de la aplicación de la legislación ya existente fortaleciendo los tribunales laborales, los sistemas de inspección en general y también aquellos relacionados con las prácticas discriminatorias con las mujeres;
- El incremento de los mecanismos de difusión de la legislación y de los derechos de los trabajadores en general, y de las mujeres en particular.
- El diseño de políticas, planes y programas con foco en la equidad de género requieren, como condición necesaria, de una institucionalidad fuerte que permita efectivamente alcanzar objetivos nacionales incorporados en todos los ámbitos del sector público.
- Un trabajo conjunto entre Empresas y Gobierno para asegurar el cumplimiento de las responsabilidades que cada uno posee en materia de derechos de los trabajadores.
- Acciones concretas que acompañen los cambios que se presentan a nivel cultural y social, y a través de éstas propulsar un cambio de paradigma en los diversos ámbitos de trabajo.

Un desafío importante de estos mecanismos es lograr la transversalización del enfoque de género, que debiera exteriorizarse en el desarrollo de una estrategia integral que contemple el diseño, implementación y control de las políticas y programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de modo de que no quede concentrado solo en algunos programas o actividades específicas. En este sentido, un rol importante de estos dispositivos es definir “buenas prácticas” de modo de guiar el accionar de todos los actores involucrados.

El grado de avance en la equidad de género asociado a la existencia de este tipo de instrumentos, depende de varios factores, pero uno de los más importantes quizá sea la existencia de voluntad política y de consenso entre los actores sociales involucrados como así también de la coordinación con los ministerios respectivos y de la existencia de personal calificado y de recursos monetarios suficientes.

## 2) REFERENTES ARGENTINAS

La historia que nos antecede viene acompañada de incontables luchas por una nueva realidad. Grandes mujeres en la historia tuvieron que dar incansables batallas para conquistar espacios en un mundo de hombres. Muchas de ellas, quizás no sean conocidas popularmente, sin embargo, existieron y son parte de los derechos que hoy en día gozamos las mujeres gracias a sus luchas. Es por ello que se considera relevante exponer algunos ejemplos de mujeres valientes, mujeres luchadoras que lograron triunfar en realidades de caminos sinuosos.

Tal como Cecilia Grierson (1859-1934) la primera mujer médica en nuestro país, quien supo sortear los obstáculos de una sociedad que le imponía un destino muy distinto. Cecilia fue pionera en el campo de la obstetricia, kinesiología, difusión de primeros auxilios y de múltiples saberes. Luego de la muerte de su padre y con tan sólo 14 años se hace cargo de la escuela rural que su madre había abierto para mantener a toda la familia. Más tarde, pudo viajar a Buenos Aires y formalizar sus estudios como maestra. Sin embargo, luego de que su amiga se enfermara tomó la decisión de estudiar medicina, carrera por entonces exclusivamente para hombres. Sin ningún antecedente en toda América Latina de una mujer que hubiera obtenido el título de médica, Cecilia emprendió su carrera sin importarle los impedimentos. Si bien no había una prohibición explícita que impidiera su inscripción, había un requisito imposible de cumplir. Para comenzar a estudiar la carrera tenía que tener aprobado latín, materia que sólo se dictaba en el Colegio Nacional de Buenos Aires, institución que por ese entonces era sólo de varones.

Empedernida y sin bajar los brazos, logró ser admitida y el 2 de julio de 1889 se convirtió en la primera médica de la Argentina.

Esta lucha por el ingreso de mujeres a la Facultad de Medicina no significó una excepción a la regla, sino que sirvió como antecedente para que Julieta Lanteri (1873-1932) en 1898 lograra graduarse de farmacéutica en la Universidad de Buenos Aires. Julieta fue la primera mujer que pudo ingresar y recibirse de bachiller en el Colegio Nacional de La Plata, institución exclusiva para varones en ese entonces.

Sin embargo, a pesar de sus logros y de sobrepasar los obstáculos que la vida le presentó, su carrera se vería truncada por los prejuicios de aquella sociedad obsoleta. Cuando en 1909 se presentó para ocupar el cargo de adscripta a la cátedra de enfermedades mentales en la Facultad de Medicina, su solicitud fue rechazada por su condición de inmigrante. Pero como es de esperar, Lanteri no se dio por vencida e inició los trámites de nacionalización, que lograría concretar en 1911. Una vez que obtuvo la nacionalidad, volvió a solicitar un puesto, pero esta vez como profesor suplente. Nuevamente el cargo le fue negado, esta vez lisa y llanamente por su condición de mujer.

En ese entonces, cuando Lanteri comenzó con el proceso de obtención de su nacionalidad, regía un contexto de debate con respecto a la reforma electoral que daría lugar a la llamada Ley Saénz Peña. La doctora hizo una presentación judicial muy particular: que se le reconocieran los plenos derechos como ciudadana, incluidos los políticos. El juez E. Carlos dio un fallo favorable para tal pedido, por lo que el 16 de julio de 1911 Julieta Lanteri fue la primera mujer incorporada al padrón electoral argentino y en las elecciones de ese año fue la primera sudamericana que pudo votar.

A pesar de esto, en 1912 con la sanción de la ley 8871, el padrón electoral pasó a conformarse en correspondencia con el empadronamiento del servicio militar, por lo que estaba restringido a los ciudadanos varones, la ley ahora “expresamente” establecía una restricción. Julieta exigió que se la incluyese en el padrón militar pero no la aceptaron, lo que no impidió que siguiera luchando y fuera más allá: se presentaría como candidata para ser diputada. En 1919 se había constituido el comité ejecutivo provisional del Partido Feminista Nacional, en el que participaría Julieta como secretaria. Se propuso como candidata con una fórmula electoral altamente progresista que incluía muchos de los derechos que hoy gozan los ciudadanos y ciudadanas; licencia por maternidad, el subsidio estatal por hijo, el sufragio universal para los dos sexos, salario igual para trabajos equivalentes para los dos sexos, entre otros.

Otra luchadora empedernida fue Alicia Moreau de Justo quien al igual que Cecilia Grierson tuvo que enfrentar los embates de la desigualdad de oportunidades para estudiar medicina, siendo éstas parte de las seis mujeres que, por primera vez en el país, se inscribieron para estudiar esa carrera. Por su parte Alicia prestó especial atención a las enfermedades relacionadas con la discriminación de la mujer y de los trabajadores.

En 1914, Alicia se graduó de médica con diploma de honor e hizo su residencia en el Hospital de Clínicas y allí conoció la realidad sanitaria de las mujeres argentinas.

En 1908, Alicia y Enrique del Valle Iberlucea fundaron la Revista Socialista Internacional. Ella cursaba medicina y publicaba numerosos artículos sobre educación y política. Luego la revista cambió el nombre por Humanidad Nueva. En ese mismo año, se organizó el Primer Congreso Femenino Internacional, en el cual Alicia se encargó de cuidar que en Humanidad Nueva el pensamiento femenino gozara de igual representación que el masculino, se publicaron artículos de Clara Eisser de Zetkin, Carolina Muzzili, Rosa de Luxemburgo y otras autoras, todas fervientes luchadoras por los derechos de la mujer, interesadas en hacer de la vida un tiempo más intenso, más pleno.

Para concluir, en palabras de Sara Eccleston: “Siempre es lenta la marcha de las ideas nuevas. Hay siempre lucha hasta que el público las acepta y todos los que llegan a ser discípulos de tal innovación tienen que soportar críticas y advertencias injustas”<sup>3</sup>.

### 3) ORGANISMOS NACIONALES

A nivel nacional existen numerosos organismos que persiguen la lucha por equilibrar la balanza de la desigualdad de género en diversos ámbitos de la sociedad, en especial en la esfera laboral. Algunos de los organismos que trabajan en la actualidad son los siguientes:

#### A) EQUIPO LATINOAMERICANO DE JUSTICIA Y GÉNERO (ELA)

Fundada en mayo de 2003 en la Ciudad de Buenos Aires, ELA está integrada por un equipo interdisciplinario de especialistas con trayectoria en el Estado, las Universidades y Centros de Investigación, Organismos Internacionales, práctica jurídica y ONG.

Su principal misión es alcanzar la equidad de género a partir de acciones de incidencia, trabajo en redes y desarrollo de capacidades de actores políticos y sociales, con el fin de mejorar la situación social, política y económica de las mujeres.

(<http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?aplicacion=APP187>)

#### B) ORGANIZACIÓN ARGENTINA DE MUJERES EMPRESARIAS (OAME)

OAME nace el 20 de junio de 1966, siendo la Ciudad de Rosario su Sede Nacional. Esta organización responde a nivel mundial a “Les Femmes Chefs D’Entrepises Mondiales F.C.E.M”, la cual surgió en 1945, apoyando a las mujeres que tras la Segunda Guerra Mundial hubieron de hacerse cargo de las empresas familiares.

Algunos de los objetivos que persigue son: fomentar las relaciones de las mujeres en la empresa, en el campo laboral, social y económico, buscando soluciones concordantes con la justicia y leyes del país; conocer las necesidades que tienen las mujeres dentro de sus actividades empresariales, promover el intercambio de opiniones y escuchar sus inquietudes, orientar y alcanzar objetivos de superación; entre otros.

(<http://www.oame.org.ar/> )

#### C) ASOCIACIÓN IBEROAMERICANA DE MUJERES EMPRESARIAS (AIME)

Organización no gubernamental sin fines de lucro, apartidaria y pluralista, fundada en 1989. Surge para tejer redes y contribuir a la igualdad de oportunidades entre empresarios. Su mirada está

---

<sup>3</sup> Pigna, F. El historiador. <https://www.elhistoriador.com.ar/sara-eccleston/>

puesta en la mujer empresaria PYME y la emprendedora que reclama un ámbito dentro del cual pueda potenciar sus capacidades en lo laborales sin descuidar lo familiar.

(<http://aime.org.ar/> )

#### D) GEMA

Asociación Civil formada por mujeres con el propósito de brindar un espacio en el que se puedan compartir sus experiencias desde y hacia todos los ámbitos laborales y profesionales. Algunos de los objetivos que persiguen son: fomentar el desarrollo de las mujeres en puestos de liderazgo, crear una red de mujeres de negocios posibilitando su interacción, organizar rondas de negocios y misiones comerciales con el exterior, entre otros.

(<http://www.mujeres-gema.com.ar/> )

#### E) FORO ARGENTINO DE MUJERES EJECUTIVAS (FAME)

Esta organización organiza foros mensuales sobre distintos temas y proporciona oportunidades de colaboración en redes a las mujeres ejecutivas. Su objetivo es conectar a las Mujeres Ejecutivas, Profesionales de distintos ámbitos de la Argentina, en pos de la Igualdad de oportunidades.

([https://www.facebook.com/pg/FAME-Foro-Argentino-de-Mujeres-Ejecutivas-145774552614871/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/FAME-Foro-Argentino-de-Mujeres-Ejecutivas-145774552614871/about/?ref=page_internal) )

#### F) ASAMBLEA PERMANENTE POR LOS DERECHOS HUMANOS (A.P.D.H.)

A partir de la aprobación de la CEDAW, organiza la comisión “La mujer y sus derechos”, cuyo objetivo principal era difundir los contenidos de esta convención para que se tomara mayor conciencia de los derechos de las mujeres y colaborar en la creación de organismos de control para asegurar su cumplimiento. Las temáticas que hoy abarcan principalmente son: violencia contra la mujer, salud reproductiva y mujer y trabajo.

(<http://www.apdh-argentina.org.ar/areas/mujer>)

#### G) CONFEDERACIÓN ARGENTINA DE LA MEDIANA EMPRESA (CAME)

Es una entidad gremial empresaria que representa a casi 1.500 federaciones, cámaras, centros y uniones empresarias.

En el año 2008 creó la sección “Mujeres Empresarias”, cuyo objetivo es colaborar con organizaciones similares dentro y fuera del país para promover la participación de la mujer en la administración y gestión de las empresas. Cada año otorga premios a empresarias destacadas.



[\(http://www.redcame.org.ar/\)](http://www.redcame.org.ar/)

#### H) BPW ARGENTINA

Forma parte de la Federación Argentina de Mujeres de Negocios y Profesionales (FAMNYP) la cual es miembro de la Federación Internacional de Mujeres de Negocios y Profesionales (IFBPW sus siglas en inglés).

La BWP Argentina se compone por varias Asociaciones de Mujeres que se constituyen no solo de empresarias sino también de mujeres voluntarias, desarrollando diversas actividades para llegar a la comunidad tales como; conferencias, cursos de capacitación, exposiciones, programas de desarrollo comunitario, etc.

[\(http://www.bpwargentina.com/bpw-argentina/\)](http://www.bpwargentina.com/bpw-argentina/)

#### I) FEDERACIÓN ARGENTINA DE MUJERES UNIVERSITARIAS (FAMU)

La FAMU es una organización no gubernamental sin fines de lucro que desde 1936 reúne a mujeres universitarias de todo el país.

En 1956 se creó la Asociación de Mendoza, la cual depende directamente de la FAMU Nacional. Dicha Asociación busca promover el reconocimiento de la mujer universitaria, estimular su formación, analizar las dificultades que enfrenta la mujer y colaborar en la integración de los universitarios de ambos géneros.

[\(https://sites.google.com/a/famumza.org.ar/famu-asociacion-mendoza/\)](https://sites.google.com/a/famumza.org.ar/famu-asociacion-mendoza/)

#### J) INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES (INAM)

Es organismo nacional del gobierno que imparte programas, elabora políticas e iniciativas con el fin de empoderar a las mujeres y promover la igualdad de género y eliminar la violencia de género.

La INAM posee un “Programa de Fortalecimiento Institucional” destinado a Organizaciones de la Sociedad civil y áreas provinciales y municipales para incentivar la presentación de propuestas de trabajo para el tratamiento de cuatro temáticas básicas: “Mujer y trabajo”, “Violencia de Género”, “Derechos Humanos y Ciudadanía de las Mujeres” y “Comunicación y Difusión estratégica para el avance de los derechos de las mujeres”. Con este programa se busca generar espacios para la elaboración de políticas públicas que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de la sociedad, compartir información acerca de los derechos de las mujeres y de los recursos disponibles para la defensa de los mismos y generar una articulación institucional sólida en al ámbito provincial y municipal de manera tal de instalar la perspectiva de género en las agendas públicas.

<https://www.argentina.gob.ar/inam>

### K) INSTITUTO SOCIAL Y POLÍTICO DE LA MUJER (ISPM)

ISPM es una organización no gubernamental multidisciplinaria y pluralista, que comenzó a funcionar en 1986, integrado por mujeres de diversos ámbitos. Dicha organización, pretende influir en las acciones que buscan efectivizar el cambio en las condiciones de la mujer y lograr así modificaciones en los patrones de conducta de la población con el fin de concientizar sobre los derechos humanos. Las áreas en las que se involucra son aquella vinculadas con la legislación y políticas públicas; promoción social; trabajo, economía, desarrollo y medio ambiente; perspectiva de género en la educación y en los medios de comunicación; y derechos sexuales y reproductivos.

### L) DIRECCIÓN DE GÉNERO Y DIVERSIDAD

Fue creada por decreto en 1987 durante la presidencia de Raúl Alfonsín, bajo el nombre “Subsecretaría Nacional de la Mujer”, este fue el primer organismo creado en el aparato del Estado Argentino para promover los derechos de las mujeres. Cuando asume Menem en 1989, se la asciende a la categoría de Secretaría, pero luego es cerrada en 1990 justificada por una reestructuración. En 1991 se reabre debido a presiones de organismos internacionales, bajo el nombre de Consejo Nacional de la Mujer, dependiente de la Secretaría de Función Pública.

En forma paralela, en la provincia surge el área de la mujer en 1988, donde la “Asesoría de la Mujer” queda a cargo de Cristina Zuccardi por órdenes del Gobernador vigente, para que se comenzara a abordar “*políticas públicas de igualdad o de promoción de las mujeres*” (Anzorena, 2002) y a gestionar la sanción de una ley que diera lugar al Instituto de la Mujer. Esto permitiría darle jerarquía e institucionalidad al organismo y fijar las funciones y la organización interna. En 1991, el Gobernador Bordón decretó la creación del Instituto de la Mujer, sin embargo, la ley no fue presentada en la Legislatura. Luego de varias modificaciones y de cambios políticos, el Instituto de la Mujer continúa trabajando bajo el nombre de “Dirección de género y Diversidad” pero sin una ley que la respalde y le brinde la estabilidad institucional que requiere.

Este organismo del Estado surge para garantizar los derechos de las mujeres a vivir sin violencia, sin discriminación entre hombre y mujeres, y en emprender acciones para poder superarlas, promoviendo condiciones de igualdad en el acceso a los derechos ciudadanos de las mujeres.

Estos son algunos de los organismos nacionales y provinciales gubernamentales y no gubernamentales, algunos con incidencia internacional, que procuran mejorar las condiciones de las mujeres en el ámbito laboral, empresarial y social. A partir de todo lo investigado se puede afirmar que el movimiento por una mayor igualdad se encuentra vigente y lejos de apaciguarse, se encuentra

aún en crecimiento y expansión para alcanzar sus objetivos: lograr una sociedad más equitativa para *todos y todas*.

#### 4) ORGANISMOS INTERNACIONALES

A nivel global el desarrollo de los derechos de las mujeres y su participación en las diferentes esferas de la vida es tan diverso como países existen. Sin embargo, el movimiento de las mujeres en los distintos rincones del planeta ya se empezó a sentir hace muchos años, generando un revuelo de gran importancia y en el que aún se sigue trabajando.

Uno de los organismos más destacados a nivel internacional que lucha por la discriminación de la mujer es la CEDAW, aprobada en 1979 por las Naciones Unidas y ratificada por 189 países. Ésta les exige a los Estados Partes que modifiquen el papel tradicional de hombres y mujeres en la sociedad y en la familia y tomen medidas para eliminar la discriminación.

La Convención fue el resultado de más de 30 años de trabajo de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer. La Comisión, creada en 1946 para promover los derechos de las mujeres, ha contribuido para exponer todos los ámbitos donde se hace presente la falta de igualdad de las mujeres y los hombres. Como consecuencia de todo esto, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer es el documento más amplio e importante a partir del cual han emanado numerosas declaraciones y convenciones. Su importancia radica en que considera los derechos de la mitad de la humanidad, antes no contemplados entre los tratados internacionales, los derechos de las mujeres. Además, define al significado de la igualdad e indica cómo lograrla. Asimismo, reconoce que “las mujeres siguen siendo objeto de importantes discriminaciones”, lo que atenta contra los principios de la igualdad de derechos y el respeto de la dignidad humana.

Otro de los organismos internacionales es la FCEM, asociación de mujeres empresarias, fundada en Francia en 1945 por Yvonne Foinant<sup>4</sup>. Se define por ser una organización no gubernamental, apolítica, sin ánimo de lucro y no religiosa. Su misión es promover el desarrollo y la iniciativa empresarial femenina y de las asociaciones nacionales de las mujeres empresarias. Algunos de sus objetivos son: aumentar la visibilidad de las mujeres empresariales, defender sus intereses

---

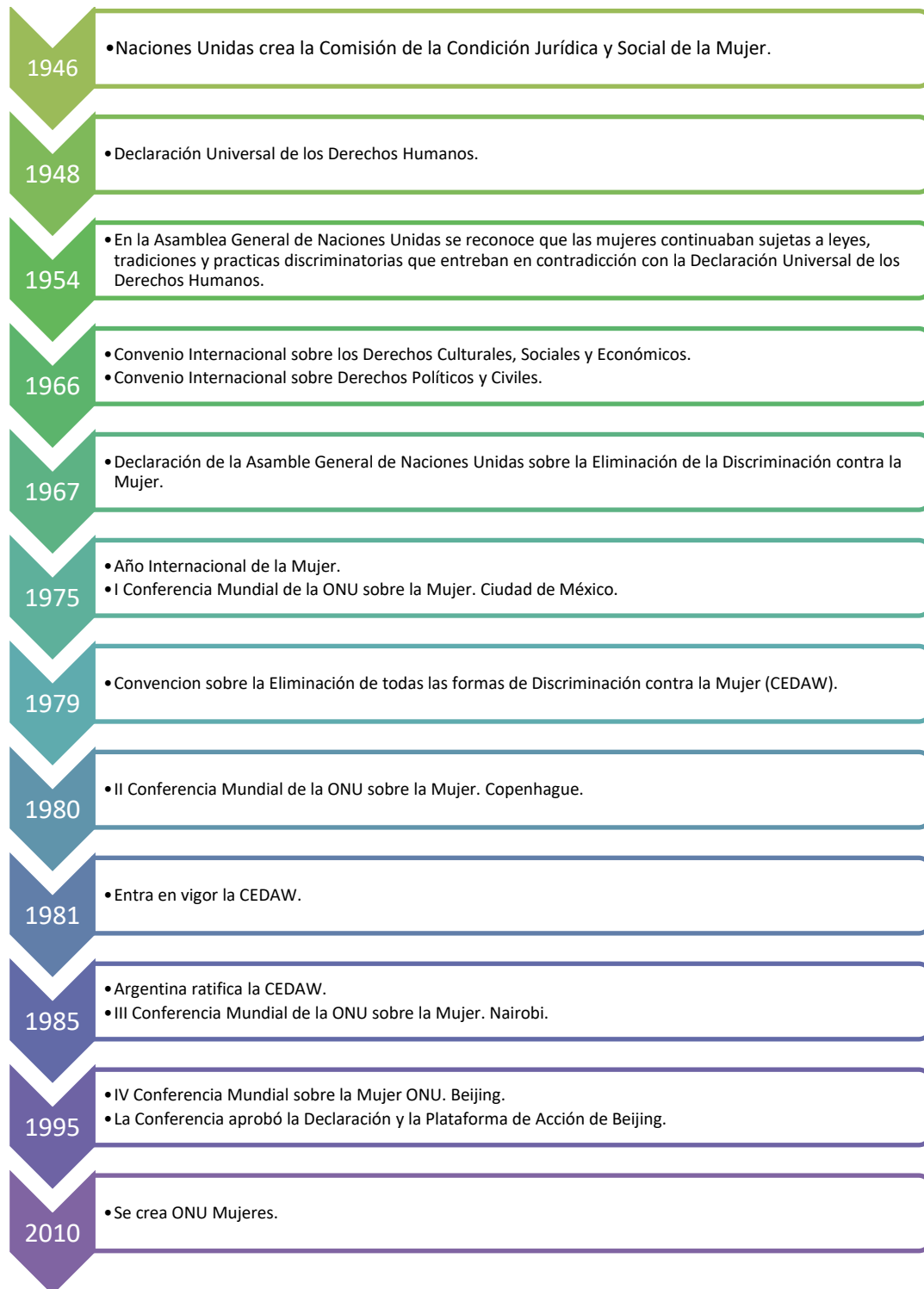
<sup>4</sup> Nacida en una familia de ingenieros en 1890. En 1914, cuando su marido es llamado al frente, queda a cargo de la empresa de herramientas que éste había fundado. Fue así que comenzó a gestionar y a administrar en una época en la que el acceso de la mujer al trabajo y a la iniciativa empresarial femenina no era muy frecuente, principalmente en una actividad tradicionalmente considerada masculina. Al terminar la Segunda Guerra Mundial, Yvonne, nuevamente, era una de las mujeres que había quedado a cargo de la industria manufacturera. Éstas, aunque estaban a cargo de sus empresas, no gozaban de autonomía para administrar sus recursos, ya que la mujer casada carecía de autonomía personal y tanto sus bienes como ingresos debían ser administrados por sus maridos. Ante esta situación, sumando a la inexistencia de derechos políticos para la mujer, en 1945 Yvonne decide dar un paso adelante en la reivindicación del papel de la mujer en la administración de las empresas por lo que crea la Asociación de Mujeres Jefas Empresarias Mundiales.

con los gobiernos y los organismos internacionales, brindar incentivos para la creación de empresas por jóvenes y facilitar el desarrollo de negocios, la cooperación y el comercio. Actualmente, la red que forjaron durante tantos años incluye a más de 120 países y a cinco millones de empresas de todo el mundo.

También se encuentra, la Federación Iberoamericana de Mujeres Empresarias (FIDE), organización sin fines de lucro que nace en 1990 y abarca diferentes asociaciones de mujeres empresarias de Europa y América. La FIDE trabaja en promover el desarrollo de las mujeres empresarias y en mejorar sus condiciones en la vida socioeconómica, además de favorecer las relaciones entre las mujeres Iberoamericanas.

La ONU Mujeres es un programa de las Naciones Unidas creada en el 2010 que persigue la Igualdad de Género y el empoderamiento de las mujeres. Surge como respuesta a las demandas de las organizaciones de mujeres presentes en la primera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer realizada en la ciudad de México en 1975.

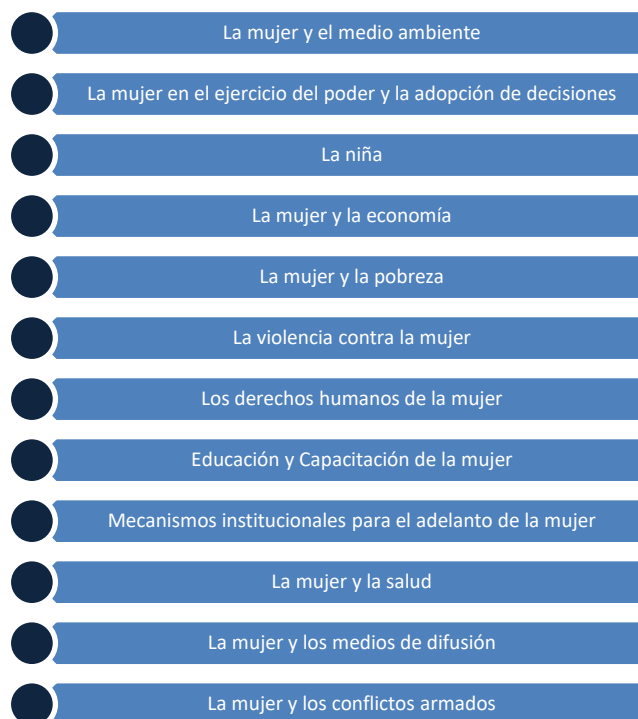
### Esquema n°1: Acontecimientos de la ONU en el avance de los Derechos de la Mujer.



Fuente: Elaboración propia basado en "Feminismo para principiantes" por Nuria V. Varela (2005).

Tal como muestra el esquema anterior en el año 1995, luego de intensos debates políticos, se produce la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing para promover los derechos de la mujer en el siglo XXI. Esta Plataforma se centra en 12 esferas de principal preocupación:

### Esquema n°2: Esferas de especial preocupación.



Fuente: La Plataforma de Acción de Beijing: inspiración entonces y ahora. (ONU, 1995)

Después de más de 20 años de la creación la Plataforma, la discriminación hacia la mujer sigue existiendo alrededor del mundo; las mujeres siguen ganado menos que los hombres y trabajando en empleos de menor calidad, siguen padeciendo violencia física, sexual y/o psicológica en el transcurso de su vida. Sin embargo, hay nuevas apuestas para renovar vínculos, revitalizar compromisos y fortalecer la voluntad política y movilizar a las personas por parte de esta organización.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) no ha quedado ajena a esta realidad y ha desarrollado una política de Igualdad de Género para promover oportunidades de manera tal que tanto, hombres y mujeres puedan acceder a un empleo decente en condiciones de libertad, equidad, dignidad humana y seguridad.

Según un informe mundial realizado por la OIT acerca de la mujer en diferentes ámbitos de gestión y de desarrollo, se evidenció a través de sus encuestas en empresas y ámbitos de poder público en todo el mundo, que la mujer aún se encuentra subrepresentada en las juntas directivas, en las direcciones y en los puestos de decisión tanto del sector público como del sector privado.

En dicho informe se exponen numerosas estadísticas que respaldan esta realidad y permite evidenciar la importancia que tiene la mujer en el mercado de trabajo para el crecimiento económico y el desarrollo tanto a nivel empresarial como nacional<sup>5</sup>. Asimismo, enumera los obstáculos y propone políticas e iniciativas para promover a la mujer en la gestión empresarial.

## 5) RESPONSABILIDAD SOCIAL

Hace varios años, la responsabilidad por las acciones de las corporaciones viene siendo una temática que se inserta cada vez más en las sociedades de todo el mundo y se busca una mayor intervención y compromiso de las empresas en la comunidad en la que se desenvuelven.

La *Responsabilidad Social* ha sido conceptualizada por diversos autores, pero todos concuerdan en la importancia cada vez más imperiosa de atender los impactos sociales que las empresas generan en su ámbito de actuación y en la necesidad de una conciencia empresarial y gubernamental para avanzar en materia de legislación de RS de manera de alcanzar un desarrollo sustentable. Para ello es necesario que la empresa trabaje sobre las denominadas materias fundamentales: gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad (ISO 26000, 2010).

Es sabido que las empresas son sistemas abiertos que interactúan con numerosos actores de la sociedad, y que producen intercambios generando efectos para todos los intervinientes. Es por ello que las empresas deben incorporar y contemplar en sus análisis los diferentes grupos de interés o stakeholders (E. Freeman, 1984) que intervienen en su actividad diaria. Éstos se componen de todas aquellas personas, grupos, organizaciones, comunidad y sociedad que tienen intereses directos e indirectos en la existencia y desarrollo de las empresas y que tienen el poder de influir directa e indirectamente en sus decisiones. Especificando aún más, aquellos que tienen un interés directo están conformado por los empleados, clientes, proveedores, accionistas y directos.

Hoy se asume que la RS es el compromiso que tiene cualquier organización ante los impactos negativos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente (ISO 26000, 2010). Dejando de lado las acciones filantrópicas para expandirse como una forma de gestión que atraviese a toda la organización, trasladando la RS a la cotidianeidad de sus actividades, a la

---

<sup>5</sup> El Informe sobre Desarrollo Mundial de 2012, del Banco Mundial, sostiene que, si se eliminaran los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres como aquellos que impiden el acceso a la financiación y a la propiedad, la productividad de algunos países podría aumentar hasta un 25%. (OIT)

misión, visión, objetivos y estrategias, lo que generará mayor conciencia de la responsabilidad de sus acciones y una integración de su cadena de valor y en la vinculación con la sociedad.

Con todo lo aquí expuesto, las empresas tienen que considerar que las riquezas económicas no serán lo que las llevará al éxito sino la forma en que manejen sus recursos y las relaciones que establezcan con su entorno. Es por ello, que es primordial atender y escuchar a las personas que son parte de la organización, establecer nuevas formas de organización de manera tal que todas las partes sean empleadas en su máximo potencial. Con esto, se hace hincapié en la importancia de alcanzar una transformación de los valores organizacionales, que permita modificar su cultura y abrir espacios a la diversidad. Esta diversidad es la que aportará el verdadero valor, la auténtica ventaja competitiva que permitirá conformar una cadena de valor sólida en cada una de las operaciones organizacionales.

Como se mencionó anteriormente, los empleados forman parte de los stakeholders de una empresa, sin embargo, en muchos casos, éstas no perciben la importancia de las relaciones con este grupo de interés. Las empresas tienen que saber que su capital humano es su mayor aliado estratégico y el que permitirá que se lleven a cabo sus objetivos. Es por ello que se debe resaltar la relevancia de las personas dentro de la organización; estableciendo un compromiso con ellos, con la calidad de vida dentro y fuera del trabajo; y con sus derechos laborales.

Se hizo mención en apartados anteriores de la necesidad de desarrollar “buenas prácticas” para el conglomerado de empresas para que guíen y determinen el buen accionar. Como referencia de esto, en 2001 la Unión Europea publicó el Libro Verde que sostiene cómo promover la responsabilidad social en el marco de los países que la componen e internacionalmente, asimismo plantea cuestiones sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, impulsar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y validación.

El Libro Verde también hacía referencia a que “las prácticas responsables de contratación, en particular las no discriminatorias, podrían facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. Dichas prácticas son fundamentales para conseguir los objetivos de reducción del desempleo, aumento de la tasa de empleo y lucha contra la exclusión social”.

En Argentina, si bien existe documentación que proporcione pautas para la mejor administración y control de las empresas y así incrementar su valor e implementar “buenas prácticas” en los gobiernos corporativos argentinos, tal como el “Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina” (2003) preparado por el Instituto



Argentino para el Gobierno de las Organizaciones (IAGO); no existe una normativa o una cantidad suficiente de material que trate sobre la administración y manejo del capital humano y la perspectiva de género en las cúspides empresariales, salvo algún inciso en las normas de RSE. Es por ello que se sugiere y se considera necesario un mayor desarrollo de género dentro de las normativas existentes, de manera tal de introducir mayor respaldo teórico para comenzar a derribar los viejos y obsoletos preceptos de una realidad que evoluciona.

En el siguiente capítulo se abordará el trabajo de campo llevado a cabo, el cual consistió en entrevistas en profundidad a mujeres empresarias que a lo largo de su carrera profesional hayan ocupado posiciones de poder dentro de su ámbito laboral. A continuación, se expone la metodología empleada y los resultados hallados.

## **CAPÍTULO IV**

### **TRABAJO DE CAMPO**

En el presente capítulo se explicitará el trabajo de campo realizado, para lo cual se presentará el problema de investigación, la metodología empleada y los requisitos contemplados, especificando por tanto el diseño de la investigación.

#### **1) PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El problema de investigación surge a partir de lo planteado en el apartado de Introducción; el cual será abordado empíricamente teniendo en cuenta el propósito central de los estudios cualitativos: indagar y comprender en situaciones naturales los significados que las personas otorgan a los fenómenos (Dalla Torre, 2011). En este caso, el fenómeno bajo estudio es la mujer en los puestos gerenciales y de poder.

#### **2) METODOLOGÍA Y TÉCNICA APLICADA**

Según los autores Sampieri, Collado y Lucio (1991), una investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.

Si bien a lo largo de la historia surgieron diversas corrientes de pensamiento, desde hace ya varios años éstas se vieron reducidas a dos tipos de investigaciones principales: el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo. El primero se ocupa de la vida de las personas, de sentidos, experiencias, historias, comportamientos, así como también del funcionamiento organizacional, de los movimientos sociales y de las relaciones (Strauss y Corbin, 1990, en Hernández Sampieri, 1991). El segundo consiste en la recolección de datos para luego realizar una medición numérica y estadística y así refutar o probar la hipótesis de la investigación.

Para la presente investigación el método elegido fue el cualitativo, sacrificando la extensión de la muestra en pos de profundizar en los aspectos más relevantes. Asimismo, se utilizó el tipo

exploratorio. La razón es que se busca profundizar en una temática que, si bien en la actualidad tiene gran impacto social, tiene numerosas aristas sin estudiar y mucho más aún por investigar y aplicar en el mundo de las empresas mendocinas. Además, se busca explorar puntualmente en las perspectivas y puntos de vista de las participantes, es decir en aspectos más bien subjetivos, de manera de exponer las vivencias tal como fueron sentidas y experimentadas por las entrevistadas, haciendo referencia a lo que definía Sherman y Webb en 1988. Es por ello que, la técnica que se aplicó es el estudio de casos por considerarlo un método efectivo dentro de los límites existentes. Profundizando, dentro de la anterior técnica, la recolección de datos fue realizada por observación no participante y entrevistas en profundidad (Taylor & Bogdan, 1984). Dada la naturaleza de la presente investigación se consideró que entrevistas en profundidad eran las que mejor se adecuaban a los fines del trabajo. Más adelante en este mismo capítulo se expondrá la guía que se utilizó y las diferentes categorías de análisis (previamente diseñadas).

En síntesis, al finalizar se observarán los resultados de una investigación cualitativa de carácter exploratorio cuya técnica aplicada fue el estudio de caso, valiéndose de la observación no participante y de entrevistas en profundidad.

### **3) CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTREVISTADAS**

A partir de la hipótesis del presente trabajo se definieron los requisitos que debían cumplir los sujetos a las cuales se iban a entrevistar.

Para llegar a empresarias que cumplieran con estos requisitos y poder llevar a cabo el trabajo de campo se empleó la técnica de la “bola de nieve”; ésta consiste en conocer algunos informantes y lograr que ellos presenten a otros (J. Taylor y R Bogdan: 1992). Es por ello que los primeros contactos y por consiguiente las primeras entrevistas fueron cruciales para ir captando nuevas personas para entrevistar. A su vez, se obtuvieron valiosos y numerosos contactos a través de la averiguación con amigos, parientes y contactos personales.

Los requisitos se definieron en función de los límites del estudio. Dado que se pretendía analizar cargos de nivel jerárquico medio-alto, la búsqueda se centró en empresas grandes y medianas, ya que éstas podían cumplir mejor la condición de una estructura organizacional con suficiente dimensión y solidez que tuviera más de uno o dos niveles de autoridad. Así mismo, se buscó mujeres que se desempeñarán en empresas del ámbito privado que tuvieran funcionamiento dentro de las fronteras del país, dejando de lado las que fueran familiares, públicas o de pequeña y

mediana envergadura. Además, siguiendo este lineamiento, se contempló en la búsqueda a mujeres que hayan ocupado u ocupen actualmente posiciones revestidas de autoridad para tomar decisiones en ámbitos vinculados al mundo empresarial.

A modo de resumen, los requisitos buscados fueron los siguientes:

- Mujer
- Que se desempeñe o se haya desempeñado en un puesto jerárquico
- De una empresa del ámbito privado
- De tamaño grandes y medianas
- Que tenga actividad dentro del país

Luego de haber realizado las entrevistas se pudo observar que además de los requisitos buscados se halló una condición común en la gran mayoría de los casos; las mujeres se encontraban casadas y con un número reducido de hijos. Dejando de lado algunas excepciones en las que no tenían hijos, o habían enviudado en los últimos años.

#### **4) RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la obtención de la información de campo se desarrolló una guía básica a partir de la cual se llevaron a cabo las entrevistas. El empleo de esta herramienta no es un protocolo estructurado, sino que se trata de una lista de áreas generales que deben abarcarse con cada entrevistada para que ningún tema quede sin ser tratado. Por la naturaleza del método, no estructurado, se pudieron tratar temas más allá de los planificados dando lugar a una mayor expresión de la entrevistada y la posibilidad de que surgieran temáticas no contemplados, pero que resultaron de gran interés para los objetivos del estudio.

La guía para la recolección de información original se fue modificando y rehaciendo a partir de las primeras entrevistas, las cuales sirvieron como método de prueba para verificar que las preguntas, el orden y la entonación de las mismas fueran las correctas, permitiendo obtener un instrumento sólido de recolección que permitiera la obtención de información fidedigna y homogénea.

Por consiguiente, se basó fundamentalmente en cuatro tópicos establecidos con el objetivo de obtener una visión general sobre la experiencia de la persona y sobre su forma de pensar acerca de la temática. Los segmentos se centraron en primer lugar en el puesto que ocupa la persona en la

actualidad y las características con las cuales se desenvuelve en el mismo; a su vez se buscó conocer la trayectoria laboral de la entrevistada, seguido de las características de la empresa en relación a su cultura y en cómo ésta se vincula con la Responsabilidad Empresaria. Por último, se buscó indagar acerca de su opinión en relación al aspecto social y cultural.

El trabajo de campo se llevó a cabo en un total de 45 días, en el cual se realizaron 14 entrevistas en profundidad con mujeres de diversos rubros empresariales. Los encuentros se realizaron en diversos escenarios en función de la disponibilidad de tiempo de las empresarias ya que en su mayoría contaban con escaso tiempo, por consiguiente, muchas entrevistas se desarrollaron en el lugar de trabajo de la persona, en sus casas o en algún punto de encuentro acordado.

## 5) ENTREVISTAS

Se entrevistaron mujeres entre 30 y 65 años, las cuales cuentan en su gran mayoría con una antigüedad y experiencia importante en su ámbito de actuación, comenzando desde los 7 hasta los 25 años de ejercicio en su carrera profesional. Todas cuentan con una formación universitaria que permite respaldar su crecimiento a lo largo de los años.

En todos los casos se mostró una gran actitud de apoyo y colaboración por parte de las entrevistadas hacia los fines del estudio, sin embargo, en algunos casos se mostraron escépticas en cuanto al peso de su experiencia y la posibilidad de que la misma pudiera ser un caso de referencia para los fines de la investigación, minimizando de alguna manera el esfuerzo realizado y los obstáculos a travesados a lo largo de los años.

Las entrevistas se llevaron a cabo de forma presencial, permitiendo de esta manera establecer un mejor rapport con la persona. Este concepto no es fácil de definir, ya que tiene diversos significados. Algunos de ellos son:

*“Comunicar simpatía que se siente por los informantes y lograr que ellos la acepten como sincera”.*

*“Lograr que las personas se “abran” y manifiesten sus sentimientos respecto del escenario y de otras personas”.*

*“Irrumpir a través de las “fachadas” (Goffman, 1959) que las personas imponen en su vida cotidiana”.*

*“Compartir el mundo simbólico de los informantes, su lenguaje y sus perspectivas”.*

Por consiguiente, el rapport no es un concepto fácil de aplicar, ya que aparece lento en la mayoría de los casos y la confianza puede crecer y disminuir en el curso del trabajo de campo, tal como lo afirma John Johnson (1975). Si bien no hay reglas rígidas de cómo establecerlo, hay orientaciones generales que pueden facilitararlo, tales como:

- Acomodarse a las rutinas y modos de hacer las cosas de las personas a entrevistar.
- Establecer lo que se tiene en común con la gente.
- Ser humilde; es importante que la persona sepa que puede hablar sin temor y expresarse libremente, sin expresar ninguna opinión con respecto a sus creencias, sean éstas correctas o no, ya que en caso contrario podría hacer que la persona se inhiba.
- Interesarse en lo que la gente tiene para decir.

A partir de este concepto, se buscó aplicar cada una de estas reglas en el trabajo de campo, de manera de poder llegar a las personas y lograr que expresaran con total libertad y de forma genuina su experiencia en el campo laboral, permitiendo indagar en cada una de sus vivencias. Esto fue de gran utilidad ya que se pudo recrear de alguna manera los caminos de cada una de las mujeres que se entrevistaron, teniendo en cuenta los obstáculos que debieron surtir, pero también los beneficios que se les pudieron presentar a lo largo de los años.

Dado que a cada una de las personas que se entrevistaron se llegó a través de contactos directos, la entrevista fue muy bien recibida lo que permitió una buena apertura en el diálogo dando lugar a que se pudieran tratar cada uno de los puntos preestablecidos.

## **6) ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS**

En el presente apartado se expondrán los resultados del trabajo de campo y se presentará el análisis de la información recabada dejando evidencia de cada una de las entrevistas realizadas. A fin de establecer un orden de análisis, se presentará la información a través de los tópicos abordados anteriormente.

Para el análisis de las entrevistas se empleó la estrategia de la Teoría Fundamentada (Glaser y Strauss, 1967), el método comparativo constante. El mismo consiste en generar una teoría a partir de los datos recolectados. Para ello se elaboran categorías y subcategorías a partir de las cuales se codifica y analiza la información obtenida en el campo en forma simultánea. Con esta técnica no se buscan sólo causas, sino también condiciones, consecuencias, dimensiones, etc.

Los tópicos antes definidos forman las categorías para la codificación; a su vez se desarrollaron subcategorías de manera de lograr un mejor análisis de la información. Éstas se pueden agrupar de la siguiente manera:

a- Puesto actual (PA)

- Gente a cargo (GaC)
- Posibilidad de ascenso (PAse)
- Trato por los superiores (TxS)

b- Trayectoria profesional

- Competir por puestos (CxP)
- Jefes por género (JxG)
- Estilo de liderazgo femenino (ELF)
- Estilo de liderazgo masculino (ELM)
- Obstáculos (OBS)
- Cualidades personales (CP)

c- Características de la empresa

- Cultura de la organización (CO)
- Políticas de la organización (PO)
- Responsabilidad empresarial (RE)

d- Opinión en relación al aspecto cultural y social del trabajo

- Equilibrio de la vida familiar y laboral (EVLF)
- Distribución de las tareas de cuidado (DTC)
- Trabajos estereotipados (TE)
- Techo de cristal (TdC)

En cuanto a la primera categoría se observó que los cargos en los que se desempeñan los casos de estudio son variados y se ubican en diferentes escalafones dentro de la pirámide de autoridad en la organización en la que se desenvuelven, siempre dentro de niveles en los cuales poseen gente a cargo (GaC) y responsabilidad sobre el trabajo de otros. Sin embargo, dos de los casos trabajan de manera individual ya que la dimensión de la empresa no es considerablemente grande.

En relación al trato por los superiores (TxS) las respuestas fueron cambiando en función del tipo de empresa a la cual pertenecían, por ejemplo, citando a algunas de ellas:

*“En ocasiones, cuando insistía en algo que sabía que estaba bien, los jefes me decían que era obcecada y tenía que hacerlo como ellos decían, porque así se había hecho siempre. Normalmente los gerentes de alta líneas eran hombres”.*

*“El trato era diferente. Muchas veces mi jefe por mirarme a través del género, tenía algunas preocupaciones, por ejemplo, el hecho de quedar a cargo de un grupo de hombres, operarios”.*

Sin embargo, en empresas familiares:

*“Hombre y mujeres somos tratados de la misma manera debido a las características de la empresa, la cual es más familiar”.*

Por lo que se pudo observar en los casos de estudio analizados todas se movieron en algún momento a lo largo de su carrera profesional en un ambiente en donde todos eran hombres. Es por ello que se indagó un poco más sobre su historia laboral, dando lugar a la próxima categoría de análisis: Trayectoria Profesional (TP).

A lo largo de los años al menos la mitad tuvo que enfrentar alguna situación de competencia en las cuales el otro aspirante era hombre (CxP).

En relación a los jefes (JxG), los estilos de liderazgo y de trabajo en equipos diferían en gran medida en función de la edad y género de los mismos. Cinco de las 14 entrevistadas nunca tuvieron una jefa mujer en toda su carrera profesional y el resto tuvo jefes hombres y jefas mujeres. Dos de las mujeres que experimentaron la última situación, afirmaron que prefieren jefes hombres que mujeres ya que han tenido mejores experiencias que con jefas de género femenino. Ambas hicieron referencia a que el caso de la superior mujer con la cual habían trabajado, había elegido su trabajo por sobre su desarrollo familiar, por lo que su grado de comprensión para con ellas, que sí habían sido madres, era muy bajo. Citándolas:

*“A lo largo de toda mi experiencia profesional puedo decirte que he tenido peores experiencias con jefes mujeres que con jefes hombres. He tenido peores momentos de desconocimiento, de un trato poco cortés con mujeres que con hombres. He pasado situaciones de acoso tanto con mujeres que con hombre (sic). Sin embargo, lo que siento sobre todo cuando ha tenido jefes mujeres más jóvenes que yo y solteras, es una negación a entender las particularidades de una trabajadora madre”.*



*“Mi jefa es una mujer grande que lleva muchísimos años en la compañía, no tiene hijos y viene de otra época de la compañía. Creo que incide mucho la mujer soltera sin hijos en estos esquemas de trabajo porque son personas que están abocadas al 100%, sin embargo, no quiero generalizar, porque puede haber un montón de opiniones distintas. Mi experiencia fue mejor con mi feje hombre que con mi jefa mujer”.*

Llegado este punto en las entrevistas, se dio lugar a establecer algunas diferencias en el liderazgo por género según lo que las mujeres empresarias habían observado a lo largo de su experiencia. Luego de haber analizado las respuestas se pudo hallar algunos puntos coincidentes en ellas, tales como los que se mencionan a continuación:

- Los jefes de género masculino son más prácticos, menos comunicativos, más directos al momento de comunicar y dar directivas.
- Se guían por objetivos, son más fríos y los mueven más los números que las situaciones, manejan menos las emociones.
- El hombre es más simple a la hora de liderar, orientado a los resultados, más pragmático.

Sin embargo, sin ánimos de generalizar, éstas fueron simplemente algunas de las apreciaciones que se presentaron en el trabajo de campo, por lo que no representan un modelo fidedigno de la realidad ya que de ser así se caería en vanas generalidades.

Algunas de las declaraciones fueron:

*“Veo que los hombres no manejan las emociones, y son importantes porque son las que te impulsan a superar los obstáculos o te tiran para atrás”.*

*“Cuando trabajé en la Bodega, tenía que reportar a dos jefes. Lo que notaba era que el hombre era menos comunicativo, más directivo y estructurado.*

*El hombre discriminaba, si tenía una mujer y un hombre a cargo confiaba más en el trabajo del hombre que en el de la mujer. Por lo general al jefe hombre le cuesta escuchar, pero escuchar a las mujeres aún más”.*

En cuanto al estilo de liderazgo femenino (ELF), las participantes definieron en que en numerosas ocasiones las mujeres adoptaban un estilo “masculino” para dirigir, y que no había

ejemplos de mujeres líderes en las cuales basarse como modelo. Esto puede deberse en gran medida a la escasez de mujeres en las posiciones de liderazgo y aquellas en donde las hay, son muy recientes; por lo que la mujer va encontrándose y descubriéndose en esos lugares de poder y desarrollando de a poco un estilo propio.

A su vez, se mencionó en varias entrevistas que las mujeres son más colaborativas, más detallistas, menos frías al tomar decisiones y tienen la capacidad de abarcar más de un tema a la vez. Sin embargo, en contraposición a las afirmaciones anteriores, una de las entrevistadas en base a determinadas situaciones vividas, sostiene que *“las mujeres son más despiadadas en situaciones de liderazgo, en la frialdad la mujer gana”*.

Vale aclarar, al igual que en el caso anterior, no es fin del presente trabajo establecer generalidades y modelos determinantes sino exponer lo percibido por un grupo de mujeres particulares que han vivido situaciones similares en distintos tiempos y lugares.

Siguiendo con las citas:

*“Creo que con una mujer jefa se puede llegar a más empatía de trabajo. Nosotras tendemos a gerenciar o liderar como lo hacemos en la casa, y la casa requiere de un nivel de logística y organización importante donde cada uno tiene que hacer lo que le toca cuando lo tiene que hacer porque si no, no funciona.*

*No hace falta dejar de ser mujer para ejercer el liderazgo, muchas veces los ejemplos que vemos de mujeres líderes son las mujeres con actitudes masculinas. No hemos tenido buenas imágenes de ello”.*

Luego se preguntó si se les habían presentado obstáculos (OBS) a lo largo de su carrera profesional, para lo cual surgieron diversos relatos y situaciones muy interesantes para analizar. De las mujeres entrevistadas, 10 de 14 tuvieron situaciones en las cuales se hizo presente la diferencia de género y en el cual éste fue un factor limitante en determinadas situaciones.

De las 10 que mencionaron haber vivido alguna situación obstaculizante, todas mencionaron que debían revalidarse constantemente en las reuniones (en las que la mayoría eran hombres), debían demostrar que sabían y tenían los conocimientos para ocupar el lugar en el que estaban o incluso pelear por sus honorarios.

Si bien hay mucho por mencionar, nada es más explicativo que los propios relatos de las entrevistadas. A continuación, se presentan algunos de ellos, los cuales surgen a partir de la siguiente pregunta:

***A lo largo de su trayectoria profesional, ¿Se le presentaron obstáculos por ser mujer?***

*“Todo el tiempo debía enfrentarme a diferentes obstáculos, imagínate que hice el curso para tener el carnet de autoelevadorista. Lo conseguí, después de dos horas de examen y maniobras exhaustivas. Mientras que el examen de mis compañeros sólo duró 5 minutos”.*

*“El del estereotipo instalado. Cuando hablaba el hombre tenía mayor peso que cuando hablaba una mujer. Tenía que estar demostrando todo el tiempo, con la guardia en alto. Sacando eso, no tuve ningún obstáculo concreto”.*

*“Considero que encontré un grupo de personas que no complicaron mi trayectoria profesional, pero hay ciertas cosas que sí se dan y es como que uno se acostumbra a vivir con ellas y las naturaliza. Como por ejemplo si un día llegas a la oficina y ves algo que está mal y das una orden; si esa orden la da un hombre es porque tiene mucho trabajo porque sabe lo que está diciendo y está convencido si está ordenada por una mujer es porque se peleó con el esposo porque tiene problemas en su casa y lo dicen en este ámbito hay mucha confianza”.*

*“Considero que la traba no es trabajar en un ambiente de hombres sino de trabajar en un ambiente de hombres y mujeres que son machistas a veces es mucho más machista una mujer que un hombre”.*

*“Si bien nunca sentí o percibí algún obstáculo concreto por el hecho de ser mujer a lo largo de su trayectoria profesional, sí tuve que demostrar mis conocimientos y estar bien plantada y firme frente a reuniones que estaban compuestas en su gran mayoría por hombres e incluso en reuniones en donde era la única mujer presente”.*

*“No sé si problemas, pero dado a que me he movido en ambientes de hombres, no falta el que viene y se hace el simpático, el vivo, que te das cuenta que te dio la reunión porque le pareciste linda, siempre está presente eso”.*

*“No considero que me haya costado mucho llegar. Sí me ha pasado en el ámbito privado, tener que estar peleando por mis honorarios, por mi lugar. Tengo que revalidar todo el tiempo mi trabajo, mis honorarios hasta el día de hoy”.*

*“[...]Hasta el día de hoy a veces es difícil participar en las reuniones, porque en la mayoría de éstas participan varones que están acostumbrados a hablar entre ellos, entonces de repente cuando habla una mujer a ellos le resulta difícil que una mujer hable y aceptar la opinión de una mujer. Lo cual a una le significa un esfuerzo adicional porque cada vez que uno habla tiene que ser súper fundado lo que uno dice y tiene que ser súper inteligente para que los demás presten atención y tomen como favorable lo que uno está diciendo”.*

*“Si bien estoy en una empresa que se dice equitativa el comité directivo tiene una sola mujer y que no tiene las mismas condiciones que el resto de los directores en donde prácticamente no hay gerentes mujeres y después a nivel institucional tanto en el hotelería como ahora tuve y tengo que tratar mucho con el gobierno y la verdad que se me hace muy difícil. Realmente ha sido durísimo el trato con el área institucional”.*

A su vez, se indagó sobre las cualidades personales (CP) que consideraban que fueron claves para su desarrollo profesional, entre ellas se destacó por sobre todo la responsabilidad, la capacidad técnica y formación constante, además de la fortaleza, la perseverancia, tener objetivos claros, tener carácter, actitud proactiva, buena toma de decisiones, adaptación al cambio, empatía y ética.

Algunas de estas respuestas se exponen a continuación:

*“Tener clara mi identidad. No basar mi identidad en lo que hago sino en lo que soy. Tener responsabilidad en mi formación. No identificarte con un puesto. Los hombres se suelen identificar con un puesto. Creer lo que estás haciendo”.*

*“Aprender de mis errores de hacer una escucha activa. Siempre tuve muchísima perseverancia, empuje y ganas de aprender. Siempre dije no hay nada que yo no pueda hacer a mí no me pongan límites porque yo sé que puedo, siempre confié mucho en mí misma”.*

*“Siempre he sido muy ética. Creo firmemente en que se puede derecho, eso me ha traído muchos problemas también, pero soy muy transparente, coherente y comprometida en lo que hago. A nivel de liderazgo me considero una líder situacional, yo creo que no todos merecen un mismo líder; intento siempre saber qué líder necesitas vos que yo sea y cuando logró dar con el líder que vos necesitas, si vos brillas, yo brillo”.*

En relación a las características de la empresa se indagó acerca de la estructura y cultura organizacional (CO), las políticas empleadas por la empresa (PO) y las acciones de responsabilidad empresarial (RE) llevadas a cabo.

Dado que las empresas eran muy variadas en cuanto al rubro, tales como el vitivinícola, bancario, de servicios informáticos, comercio minorista, petroleras, entre otros; las respuestas en cuanto a la estructura fueron variando en función del mismo y del tamaño que posee la empresa en cuanto a personas y recursos. Las empresas más grandes con muchos niveles jerárquicos, con un gran plantel de personal e incluso algunas con desarrollo internacional poseen una estructura más burocrática y por ende una cultura organizacional más rígida, centralizada, estructurada y piramidal. Al menos la mitad de las empresas involucradas en este trabajo de campo tienen una estructura de este tipo, sin embargo, varias de ellas buscan el cambio para lograr ser más flexibles y adaptarse mejor a los cambios que el ambiente dinámico presenta.

Por otro lado, dentro de la otra mitad de las empresas se encontraron estructuras flexibles, descentralizadas, horizontales con libre flujo de información. Una de ellas, dedicada al rubro informático, trabajan de manera celular en donde la estructura se puede observar como un triángulo invertido, en el cual quienes pertenecen a la base de la pirámide son facilitadores para que quienes se encuentran en los niveles superiores puedan cumplir con sus tareas. Sin embargo, todos trabajan a la par; se trabaja en equipo bajo las metodologías ágiles con tableros de control con una organización por proyectos. Si bien la metodología de trabajo es más informal, no se salva de situaciones de estereotipos instalados.

Haciendo referencia a algunos de los comentarios de las mujeres:

*“En la parte de vitivinicultura donde yo trabajo hay muchos hombres mayores, es más creo que te respetan más por ser mujer. Tiene una estructura bastante piramidal, sin embargo, es una estructura que tiende al cambio, en donde se está haciendo un esfuerzo muy grande por alcanzarlo.*

*El sistema cooperativo tiene muchas virtudes, pero no tiene una cabeza, por lo que las decisiones son lentas y los cambios también. En estos momentos está en cambio, pero no es una organización muy flexible, hay que mover un barco muy grande. Además, se encuentra muy influenciada por los valores católicos tradicionalistas, por lo que se honra la figura de la mujer, pero a la hora de tomar decisiones son los hombres las que lo toman”.*

*“La empresa tiene una estructura piramidal, sin embargo, creo que de a poco va tratando de adaptarse a los nuevos tiempos, ya que he visto que los profesionales que ingresan actualmente*

*plantean otras cuestiones; ahora un nuevo profesional no lo compras mucho por el sueldo si no por los beneficios o por no perjudicarles sus tiempos de ocio, sus tiempos libres, sus vacaciones. Entonces veo que hoy el planteo de la persona que ingresa es distinto, por lo que a partir de ahí la compañía va tratando de adaptarse, aunque los cambios son lentos ya que es una compañía muy grande.*

*“El Banco tiene una estructura burocrática, piramidal y machista; realmente es muy difícil para las mujeres llegar a cargos jerárquicos”.*

A su vez, se indagó acerca de las políticas organizacionales (PO) que permitieran facilitar la vida laboral y personal, ya que no es una tarea sencilla para muchas de las mujeres insertas en el mundo laboral.

La gran mayoría de las empresas presentaban beneficios para sus empleados algunos de los que se mencionaron fueron: días de festejo familiar, flexibilidad horaria y trabajo remoto para los niveles superiores, paternity leave (en el cual se le dan a los hombres 15 días por paternidad, en lugar de 2 que establece la ley actual), acompañamiento escolar para los hijos de los empleados, flexibilidad ante las necesidades del hogar, reducción horaria luego de la licencia por maternidad, pago de guarderías, entre otros.

Sin embargo, se puede observar algún tipo de relación entre la estructura y cultura organizacional con el tipo de políticas empleadas por las empresas; ya que mientras menos burocrática su estructura, más flexible es su cultura y por consiguiente mayor flexibilidad en sus políticas destinadas a los empleados.

Por último, en relación a la responsabilidad empresarial (RE) se observó que estas acciones no son muy habituales en las empresas involucradas; sin embargo, en algunas de ellas se evidenció que emprendían acciones hacia la comunidad y medio ambiente, como el reciclaje de basura.

Dentro de la responsabilidad empresarial se contemplan diversos grupos de interés a los cuales busca beneficiar y establecer alianzas estratégicas, entre ellos están los empleados, los proveedores, clientes, la comunidad y todos aquellos que se deben tener en cuenta en las decisiones que debe tomar una empresa y que puedan afectarle. Como se mencionó anteriormente, entre ellos se encuentran los empleados, factor clave para el éxito de cualquier empresa: su gente.

En función de las respuestas obtenidas se puede sostener que solo dos de ellas desarrollan acciones dirigidas a los empleados en el compromiso con este grupo de interés. Cuando se preguntó sobre acciones para fomentar la igualdad de género dentro del lugar de trabajo, en algunos casos sostuvieron que no se realiza ningún tipo de acciones específicas con esta temática y otras

sostuvieron que no se necesita que exista una normativa de RE para que respete a la mujer y a los lugares que ella ocupa, ya de esa manera se estaría forzando a llenar un cupo por una cuestión legal y no por capacidad.

Se le preguntó a la presidenta de la CEM acerca de la existencia de algún código de RSE que contemplara esta temática y afirmó que desconoce la existencia de algún código que lo mencione, pero sí cree que hay una mirada distinta respecto al género. Cuando la cámara realiza actividades siempre tratan de que haya alguna mujer para que coordine un panel, es decir dar espacios para que haya más de presencia de mujeres. Citándola:

*“Nosotros sí, institucionalmente, estamos mirando, cuidando ese tema. Es decir, los mayores espacios de participación de las mujeres en los distintos ámbitos. Creo que, como todas cosas, creo que lo mejor es que sea naturalmente, por un cambio cultural por una reflexión de la sociedad más que por una imposición de una normativa”.*

Llegando a la última categoría de análisis, se indagó acerca de la opinión que tenían en relación al aspecto cultural y social del trabajo, para lo cual se tuvo en cuenta cómo lograban un equilibrio entre la vida familiar y laboral (EVLf), la distribución de las tareas de cuidado (DTC), los trabajos estereotipados (TE) y por último el concepto de techo de cristal (TdC).

Todas afirmaron que realmente no fue fácil el manejo de la vida laboral en paralelo con la vida familiar. Por lo general la etapa del profesional en el cual asume cada vez más responsabilidades para avanzar en su carrera, en muchas ocasiones se ve solapada en las mujeres con la etapa de ser madre. Esto realmente es difícil, ya que deben dejar de lado su trabajo momentáneamente para poder dedicar mayor tiempo en sus hogares.

Muchas sostuvieron que para lograr ese tan ansiado equilibrio debían hacer un uso eficiente del tiempo, renunciar a la vida social, aprender a delegar tareas, ser disciplinada y organizada, dormir menos y en algunos casos ser esclava de métodos que hacían funcionar el circuito familiar-laboral.

Algunos extractos de las entrevistas:

*“Realmente fue difícil, ya que le dediqué muchas horas al trabajo, en donde tuve que renunciar a parejas, a tiempo con mis sobrinos, al tiempo libre”.*

*“Soy una madre bastante presente, pero para mí, logro equilibrar la balanza durmiendo menos o dejando de lado salidas con amigas o si son reuniones que sean con toda la familia. Porque si se quiere priorizar uno, lo otro no lo haces y después sentís que siempre estás en falta con algo hasta que llega un punto en el que aceptar que vas a ser lo mejor en cada ámbito y trata de disfrutarlo porque si no, no vivir la vida sufriendo”.*

Todas las entrevistadas afirmaron que la participación de sus esposos y de una tercera persona que ayudaba en sus respectivos hogares eran claves para poder desarrollarse profesionalmente y abarcar todas las actividades de la casa simultáneamente.

A partir de esto se planteó si consideraban que las tareas de cuidado estaban adecuadamente distribuidas en nuestra sociedad, a lo que 5 de las 14 entrevistadas afirmaron que no había una correcta distribución, sin embargo, algunas hacían alusión que también era una cuestión de generaciones y de cómo se planteara la organización familiar.

Citando a una de ellas: *“Yo vengo de una familia donde hubo una paulatina y distribución. Mi papá no participó mucho en la crianza ni en la limpieza. Pero mi mamá sí crió varones con capacidades de hacerlo y hoy en día son padres y esposos dedicados y tal vez muy parecidos a mi marido. Creo que se va ordenando de a poco”.*

Por último, en relación al concepto de techo de cristal se indagó si conocían el concepto, la mayoría respondió positivamente, y aquellas que no habían escuchado el término, estaban enteradas de su significado y de todo lo que conlleva.

Para terminar este apartado se remitirá a la entrevista que se le realizó a la presidenta de la Cámara Empresaria Mendocina, en donde se le preguntó acerca de la perspectiva de género empresarial en la actualidad. En función de lo percibido y lo observado en el día a día, la presencia de las mujeres en las instituciones empresarias de Mendoza es muy poca, sobre todo en la actividad gremial.

En el caso de la FEM, UIM, en el resto de las instituciones, cámaras territoriales o cámaras sectoriales, las mujeres son rápidamente detectadas porque son pocas, al igual que en los puestos de dirigencia en el sector empresario.

Relataba que al comienzo de su carrera profesional y por sobre todo para puestos dirigenciales, una mujer tenía que demostrar que era aún mejor que un hombre para ocuparlo.

Además, se le preguntó por qué creía que se daba este fenómeno, que hay menos mujeres que hombres, a lo que respondió:



*“Al menos cuando uno se sentaba en una entrevista de trabajo para un puesto dirigenal, había que derribar el prejuicio. ¿Podrá desempeñar de la misma manera, el rol, las tareas, las funciones, las responsabilidades que un hombre? Eso existe, como así también está comprobado que existe la diferencia salarial. Es un tema cultural, siempre se piensa que el sueldo de una mujer en un determinado puesto es el segundo sueldo de un hogar y no necesariamente es así, entonces como es tomado de esa manera, sueldos para los mismos puestos el de la mujer es inferior al de los hombres.*

*Entonces el cambio, es repensar a las mujeres en igualdad de oportunidades para hacer una carrera terciaria o secundaria y desarrollar una carrera profesional. Repensarnos con nuestros sueños, esperanzas, con nuestros distintos roles: ser mujer, ser amiga, tener una familia y el ser madre, es decir poder compatibilizar todo eso y poder desarrollarnos en todos los ámbitos, es lo que nos está permitiendo ahora este nuevo diálogo instalado en la sociedad y creo que es la manera en que está empezando a suceder el cambio, es un diálogo con el varón y con los nuevos roles que vamos a tener de ahora en más”.*

## **7) CIERRE**

En el presente capítulo se detalló la metodología utilizada a lo largo de todo el trabajo, desde su origen hasta su aplicación práctica para su observación y análisis. Es importante destacar que lo que se pretende es aumentar el conocimiento de aquello sobre lo que se investiga sin hacer valoraciones personales ni cuantitativas sobre lo mismo. Es decir, acercarnos a la realidad de 14 mujeres y apreciar las impresiones que componen sus experiencias.

Se trató de evidenciar cuestiones fundamentales, casi esenciales, sin atrevernos hoy a ponerlo en números, pero sí en palabras. En el próximo apartado se presentan las conclusiones.

## CONCLUSIONES

A lo largo de los capítulos se ha analizado el significado del trabajo y la importancia que tiene en la vida de las personas, como así también el género en el trabajo y a partir de allí el rol que tuvo la mujer a lo largo de la historia laboral, dando lugar a la división sexual del trabajo y a la economía de género. Todo esto permitió aclarar algunos conceptos para comprender mejor en dónde está ubicada la sociedad mendocina en cuanto a esta temática.

En el presente estudio se expusieron conceptos organizacionales, para analizar la cultura empresarial, los estilos de liderazgos y su relación con el género, evidenciando los obstáculos que las mujeres deben enfrentar a la hora de ascender y a partir de allí poder establecer cambios en las estructuras a través de políticas y de acciones efectivas. A su vez, se expuso el marco normativo vigente, revisando la legislación nacional y los organismos tanto nacionales como internacionales que pujan por una mayor participación femenina en los ámbitos públicos y privados. En este mismo apartado también se resaltaron aquellas mujeres que hicieron eco en la historia con sus vidas, sirviendo de ejemplo de lucha y de conquista de derechos. Por último, se trató sobre la responsabilidad social, que, si bien no es una práctica obligatoria para las organizaciones, hablan mucho de lo que son y de lo que podrían ser si le dan un lugar importante en sus mesas de decisiones.

Todo este análisis permitió llegar al trabajo de campo con mayor entendimiento sobre los conceptos y los antecedentes históricos que dieron lugar a la actual situación. Si bien muchos aspectos quedaron fuera del alcance de los límites de este trabajo y que se podría haber pecado de simplistas sobre algunas aristas, justamente eso se buscaba, lograr un balance entre la amplitud y la profundidad del análisis teniendo en cuenta las propias limitaciones.

Durante el trabajo de campo se llegó a 14 mujeres diferentes, con vidas, trabajos, familias, ambiciones y sueños distintos; sin embargo, todas dieron un espacio para el diálogo y para conocer su historia dentro de la historia. Una vez expuestos los resultados se pudo arribar a algunas conclusiones, que se presentarán a continuación.

Conforme se iban desarrollando las entrevistas, se observó que todas las mujeres eran personas dinámicas, independientes y organizadas. Muchas de ellas provenían de familias

fuertemente influenciadas por la cultura de los roles de género y en donde, de a poco, se fueron abriendo caminos para ser madres y profesionales a la vez, dejando atrás esos preconceptos de lo que **“debía cumplir la mujer en el hogar y en la sociedad”**.

Si bien en la actualidad las situaciones limitantes o de discriminación explícita son cada vez menos frecuentes en los ambientes organizacionales, continúa existiendo limitaciones implícitas, ya que no es sencillo para la mujer llegar a posiciones gerenciales debido al doble trabajo que debe afrontar diariamente: el trabajo productivo y el reproductivo.

La mujer a lo largo de los años ha ido conquistando espacios dentro de la educación, la política y la economía, pero en los hogares aún persiste el trabajo monopólico desempeñado por ella, el cual no le permite alcanzar el pleno desarrollo profesional. Es por ello que la mujer de hoy en día, solicita una mano extra en el mercado de trabajo doméstico para poder desarrollar ambos trabajos en simultáneo.

Como se desarrolló en los primeros capítulos, el trabajo es imprescindible en la vida de cualquier persona, si se remite al concepto de dimensión de centralidad del trabajo, la cual menciona que éste les otorga a los individuos una identidad personal y una importancia en relación a las otras esferas de la vida, se puede inferir la importancia de la actividad laboral tanto para hombres como para mujeres. Además, el trabajo busca la satisfacción de una necesidad tanto personal como social, por lo que el mayor despliegue de la mujer en las esferas laborales ha sido primordial para lograr resignificar los roles que cada persona como sujeto social ocupa en la familia y en la sociedad. Con esto se logró, de a poco, ir valorizando el trabajo reproductivo dentro de los hogares, ya sea porque lo tenía que hacer una persona externa, por lo cual se debía poner un precio a ese trabajo, o porque el hombre debía realizar esas labores, provocando una mayor conciencia por parte de éstos de la magnitud de dicho trabajo. En los distintos casos, todas las mujeres contaban con ayuda extra o con un esposo que asumía un rol activo dentro del hogar; sin esta organización jamás podrían haber llegado hasta donde están.

Con todo esto, como lo exponen numerosos especialistas, el monetizar justamente el trabajo reproductivo es primordial para comenzar a equiparar el trabajo que en un principio dividió el género, instaurándose por generaciones en nuestra cultura.

La mayoría de las mujeres entrevistadas coincidían en que, si bien el trabajo reproductivo podía estar en manos de una persona externa o del esposo, la maternidad y la espiritualidad del hogar es insustituible e imposible de delegar por las características naturales que diferencian a la mujer. Como es sabido, las tareas dentro del hogar cubren necesidades no sólo materiales sino también afectivas, por lo que es imposible separar la relación personal de la actividad por el

componente afectivo que implican. Por lo tanto, estas actividades no tienen un sustituto de mercado perfecto, ya que no todo puede reducirse a precios de mercado.

Ahora bien, el trabajo reproductivo puede estar en manos de una persona externa, pero se vuelve nuevamente a otro desequilibrio: la mayoría que componen este mercado son mujeres cuyo trabajo no es valorado social ni económicamente. Esto es posible, si se tiene los ingresos suficientes en el hogar para afrontar los costos de tercerizar dicho trabajo. Caso contrario los miembros deberán realizarlos por sí mismos, recayendo, por una cuestión generacional y cultural en la mujer, cargándose dos o tres trabajos al hombro, tal como sucedió décadas atrás cuando la mujer accedió al mercado de trabajo.

En cuanto a la mujer dentro de las estructuras organizativas se puede afirmar que ha ido conquistando espacios en los ámbitos empresariales; sin embargo, esto se presenta principalmente en los cargos medios hacia abajo; aún en la mayoría de los directorios, gerencias y posiciones dentro de las cúspides empresariales hay una mayoría de hombres, y en ocasiones una totalidad.

Un factor común que se presentó en las entrevistas fue la revalidación constante del lugar que ocupa la mujer dentro de la empresa, acompañada de argumentaciones permanentes de sus afirmaciones y del por qué se encontraba allí, sobre todo en situaciones donde eran prácticamente las únicas mujeres, como por ejemplo en reuniones de directorio, juntas con personas del banco o con gente del sindicato. En estas situaciones tan simples y cotidianas se hace presente aún las diferencias en cuanto al género.

Otro de los factores que puede afectar la posibilidad de acceso a cargos jerárquicos es la decisión de la maternidad. Con esto surge la elección de la mujer en tener que dedicar un poco más de tiempo a la familia o dedicar más tiempo al trabajo y a su carrera profesional, disyuntiva que al hombre jamás se le presentó.

Si decide estar más presente en el hogar, la disponibilidad de tiempo para dedicar al trabajo es menor y por consiguiente a desarrollarse plenamente en dicho aspecto. Si bien, esto no tendría por qué ser un impedimento, ya que hay casos de mujeres-madres que han podido hacerlo sin problemas, pero durmiendo poco, hay situaciones en las que ser hombre y mujer en el mundo de los negocios sí marca la diferencia. Por ejemplo: en las reuniones informales, que por lo general son actividades masculinizadas, la mujer no tiene el mismo alcance que el hombre; o en los casos que la mujer tiene que retirarse antes de una reunión porque tiene que buscar sus hijos del colegio o llevarlos a otra actividad, cuestiones de las que el hombre raramente se ocupa.

Por lo tanto, en las cuestiones que pasan más desapercibidas es donde radica la dificultad de acceder a las mismas condiciones que luego se transforman en trascendentales.

### **Concluyendo:**

- La situación de las mujeres en ámbitos gerenciales y de poder en el año 2018 aún es incipiente.
- Las empresas empezaron a cambiar hace tiempo, sin embargo, aún no alcanzan a los cargos más altos.
- En las empresas más estructuradas los cambios son más lentos y difíciles, sin embargo, algunas incluyen políticas de recursos humanos intentando suavizar las diferencias.
- No existe un código o una legislación que regule la participación femenina dentro de las empresas.
- El trabajo productivo y reproductivo aún está distribuido de manera desigual en los hogares.
- A causa de lo anterior, a la mujer se le hace más difícil el acceso al mercado de trabajo.
- Para alcanzar un equilibrio entre la vida personal y laboral se requiere de monetizar el trabajo reproductivo y de tener ingresos suficientes para afrontar ese costo.
- La brecha de ingresos entre hombres y mujeres para igual capacitación aún es considerablemente alta.

Para cerrar el presente capítulo se deja a continuación un fragmento del libro “Feminismo para principiantes” de Nuria Varela:

*Si se quiere una sociedad donde los estereotipos no sean criterios de selección de personal, donde la falsa meritocracia determine los planes de carrera de los trabajadores y donde el poder solo está en la mitad de las manos, se requiere seguir trabajando en medidas y en acciones desde todos los flancos posibles, desde lo político, lo legislativo, lo económico, pero por sobre todo sobre la educación y la cultura. Realmente se precisa de un marco político que sustente la aplicación de acciones positivas que fomenten un verdadero cambio en las actitudes y faciliten la consideración de las diversidades existentes.*

*Las acciones positivas se pueden incorporar en cualquier ámbito de la vida, ya que éstas son las que permiten desarrollar el principio de igualdad y eliminar las barreras que crean los sistemas discriminatorios. Por consiguiente, como sostiene Nuria Varela “se debe tratar de manera desigual lo que es desigual para conseguir un equilibrio”.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AIME. Recuperado 11 de noviembre de 2018, de <http://aime.org.ar/>
2. Asamblea Permanente por los Derechos Humanos. Recuperado el 18 de noviembre de 2018, de <http://www.apdh-argentina.org.ar/areas/mujer>
3. Barrancos, D. (2007). Mujeres en la Sociedad Argentina. Una historia de cinco siglos. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
4. Berardo, L. y Perugino, S. (2012). Los derechos de las mujeres son derechos humanos. Mujeres del Sur.
5. Campillo, F. (2000). El trabajo doméstico no remunerado en la economía. Nómadas.
6. Casa del Bicentenario. Mujeres 1810-2010. Recuperado el 15 de junio de 2018, de [https://www.casadelbicentenario.gob.ar/cdmujeres/contenido/vida-publica/vida\\_publica\\_trabajo.html](https://www.casadelbicentenario.gob.ar/cdmujeres/contenido/vida-publica/vida_publica_trabajo.html)
7. CEDAW. Recuperado el 23 de noviembre de 2018, de <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/sconvention.htm>
8. ComunicaRSE (2011). La responsabilidad social de la empresa en los recursos humanos.
9. ComunicaRSE (2016). Hacia una cultura de la inclusión. La gestión de la diversidad en las empresas argentinas. Buenos Aires.
10. Consejo Provincial de las Mujeres. Decreto nacional 254/98. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de <http://consejodelasmujeres.cba.gov.ar/decreto-nacional-25498/>
11. Corresponsables. Libro verde europeo. Recuperado el 2 de diciembre de 2018, de <http://www.corresponsables.com/content/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas>
12. Coss, M. (2016). Hacer y obtener, la misión de la AMJE. Pressreader. Recuperado el 13 de octubre de 2018, de <https://www.pressreader.com/argentina/newsweek-en-espa%C3%B1ol/20161031/281509340737578>
13. D'Alessandro, M. (2016). Economía Feminista. Buenos Aires. Sudamericana.
14. Daft, R. (2000). Teoría y Diseño de las Organizaciones.
15. Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Recuperado 23 de noviembre de 2018, de

[http://beijing20.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa\\_s\\_final\\_w eb.pdf#page=121](http://beijing20.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa_s_final_w eb.pdf#page=121)

16. Delbosco, P. (2007). Mujer y trabajo.
17. Di Tella, T., Cumbita, H., Gamba, S. y Gajardo, P. (2008) Diccionario de ciencias sociales y políticas. Editorial emecé.
18. Equipo Latinoamericano de Justicia y Género. Buenos Aires. Recuperado 11 de noviembre 2018, de <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?aplicacion=APP187>
19. FAME. Recuperado el 13 de noviembre de 2018, en [https://www.facebook.com/pg/FAME-Foro-Argentino-de-Mujeres-Ejecutivas-145774552614871/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/FAME-Foro-Argentino-de-Mujeres-Ejecutivas-145774552614871/about/?ref=page_internal)
20. FCEM. Recuperado el 18 de noviembre de 2018, de <http://fcem.org/es/>
21. FIDE. Recuperado el 18 de noviembre de 2018, de <http://empresariasfide.org/>
22. Galbraith, J.K. (1958). La sociedad opulenta.
23. Gallego Bernard, M.S. (2006). Mujer y trabajo.
24. GEMA. Recuperado 11 de noviembre de 2018, de <http://www.mujeres-gema.com.ar/>
25. Género y diversidad. Derechos humanos de las mujeres. Recuperado el 23 de noviembre de 2018, de <http://www.generoydiversidad.mendoza.gov.ar/institucional/>
26. Gracia, Martín, Rodríguez y Peiró, (2017). “Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: un análisis longitudinal”.
27. Grant Thornton (2018). Mujeres directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso.
28. Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. México. Interamericana Editores S.A.
29. Herrera, G. (2006). La persistencia de la desigualdad. Género, trabajo y pobreza en América Latina.
30. IAGO. Código de mejores prácticas de gobierno de las organizaciones para la República Argentina. Recuperado el 2 de octubre de 2018, de [http://www.ecgi.org/codes/documents/argentina\\_2004\\_es.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/argentina_2004_es.pdf)
31. Inadi (2012). Dossier “Género y discriminación”. Pag 30-33
32. Inadi (2012). Género y Discriminación.
33. INADI (2013). El mapa de la discriminación.
34. INDEC (2013). Estadísticas. Recuperado el 13 de septiembre del 2018, de <https://www.indec.gob.ar/sen.asp>

35. La iniciativa de comunicación. ISPM. Recuperado el 18 de noviembre de 2018, de <http://www.comunit.com/la/content/instituto-social-y-politico-de-la-mujer-ispm-argentina>
36. Maurizio, R. (2016). Enfoque de género en las instituciones laborales y las políticas del mercado de trabajo en América Latina. Chile. CEPAL.
37. Medina Salgado, C. (2018). Las mujeres en la organización ¿La ruptura del techo de cristal? *Gestión y estrategia*. 27(54), 91-101.
38. Ministerio de Salud y Desarrollo Social. CEDAW. Buenos Aires. Recuperado 13 de noviembre de 2018, de <https://www.argentina.gob.ar/inam/cedaw>
39. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Las mujeres en el mercado de trabajo (2017).
40. MORA, G.; CONDE, B. (2002). “Desigualdades de género en las familias de las sociedades post-industriales”: en TEZANOS, J.F.: Clase, estatus y poder en las sociedades emergentes. Editorial Sistema, Madrid, 374.
41. Morrinson, A.M (1987). Rompiendo el techo de cristal: ¿Pueden las mujeres alcanzar la cima de las más grandes corporaciones? (pp 13)
42. Naciones Unidas. Recuperado 13 de noviembre de 2018, de <http://www.un.org/es/sections/about-un/funds-programmes-specialized-agencies-and-others/index.html>
43. Neff, W. (1972). El trabajo, el hombre y la sociedad.
44. OAME. Rosario. Recuperado 11 de noviembre de 2018, de <http://www.oame.org.ar/>
45. OEA. Convención do Belem do Pará. Recuperado el 2 de diciembre de 2018, de <http://www.oas.org/es/mesecvi/convencion.asp>
46. OIT. Mujeres en puestos directivos: son pocas las elegidas. (1998). Nº 23. 9-10
47. OIT. (2015). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso. Ginebra.
48. OIT. ¿Qué es la transversalización de la perspectiva de género? Recuperado el 2 de diciembre de 2018, de <https://www.oitinterfor.org/pagina-libro/%C2%BFqu%C3%A9-transversalizaci%C3%B3n-perspectiva-g%C3%A9nero>
49. OIT. Igualdad de género. Recuperado el 2 de diciembre de 2018, de <https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/gender-equality/lang-es/index.htm>
50. ONU Mujeres. Plataforma de acción de Beijing. Recuperado el 23 de noviembre de 2018, de <http://beijing20.unwomen.org/es/about>



51. Pérez Orozco, A. (2014). Subversión feminista de la economía. Traficantes de sueños MAPAS.
52. Pigna, F. El historiador. Cecilia Grierson. Recuperado el 13 de diciembre de 2018, de <https://www.elhistoriador.com.ar/cecilia-grierson/>
53. Pigna, f. y Pacheco, M. El historiador. Julieta Lanteri. Recuperado 13 de diciembre de 2018, de <https://www.elhistoriador.com.ar/la-doctora-julieta-lanteri-la-primera-mujer-que-voto-en-nuestro-pais/>
54. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2011). Aportes para el Desarrollo Humano en la Argentina 2011. Buenos Aires.
55. Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional.
56. Rodríguez Enríquez, C. (2015). Economía feminista y economía del cuidado. *Nueva sociedad*. 256.
57. Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). El engagement en el trabajo. España. Alianza Editorial SA.
58. Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paldós Ibérica SA.
59. Varela, N. (2008). Feminismo para principiantes. España. Ediciones B, S.A.
60. Volpentesta, Jorge Roberto, LAS ACCIONES SOCIALES EN EMPRESAS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL. Revista Científica "Visión de Futuro" [en línea] 2012, 16 (Julio-Diciembre) : [Fecha de consulta: 28 de septiembre de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935612003>> ISSN 1669-7634.

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 13 mayo 2019



Ana Clara Richeze

Firma y declaración

27.868

Número de registro

37.520.719

DNI