

# MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS EN MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DE MENDOZA

Ana Clara Rinchese  
Profesora Adscripta Cátedra Administración II  
Licenciatura en Administración

## Introducción

Luego de haber indagado acerca de la realidad de la mujer dentro del ámbito laboral, en mi tesina de grado titulado “Mujeres en puestos gerenciales: estudio de casos”, pude evidenciar que hay numerosas aristas aún por investigar y que merecen ser estudiadas para brindar un entendimiento más amplio de la temática, y por qué no, generar un cambio de conciencia acerca de ello.

Dicho proceso comenzó con ciertos interrogantes que luego, planteé como hipótesis, con la intención de que los propios hechos demostraran o refutaran por sí mismos mis supuestos. Estos fueron:

*“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”.*

*“La modificación de la organización familiar tradicional permitiría a la mujer acceder a nuevas oportunidades laborales”.*

Con la realización del trabajo de investigación tuve la oportunidad de conocer grandiosas mujeres empresarias que me mostraron cómo viven su realidad profesional y familiar, y cómo concilian día a día sus extensas actividades. Sin embargo, dicha realidad no se formaba sola, sino que estaba vinculada directamente con su relación familiar y por lo tanto con la coparentabilidad o no, dentro del hogar.

A partir de la elaboración de las entrevistas, surgió la inquietud acerca de cómo perciben las parejas, los colegas y los jefes la situación de la mujer que busca superarse profesionalmente y que, a su vez, pretende llevar a cabo una familia.

En el presente proyecto se incorporará la visión masculina acerca de lo estudiado, indagando sobre sus experiencias en el trabajo, las oportunidades de ascenso, los posibles obstáculos que pudieran surgir en el camino y si han tenido la oportunidad de trabajar con mujeres en el mismo nivel jerárquico.

## Significancia del trabajo y género

Durante la etapa de la adultez, el ser humano emplea la mayor cantidad de tiempo en la actividad laboral como medio para sostener una determinada calidad de vida. Sin embargo, el trabajo no es solo un medio de subsistencia, sino que comienza a ser clave en la vida de las personas debido a la cantidad de horas empleadas y el esfuerzo destinado, transformándose así en la actividad **central** de sus días.

Numerosos autores han definido al trabajo bajo diversas perspectivas, sin embargo, la mayoría coinciden en que es una “actividad humana”, es decir, desarrollado por personas. Las personas dentro de la sociedad, familia, trabajo, grupo de amigos lleva a cabo determinados roles, los cuales pueden ir cambiando en función del grupo social en el que se encuentre.

Según Talcott Parsons (1964), 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 a lo largo de la vida 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.

El sentido del trabajo y la valorización personal que se le da, incide en la motivación, en el comportamiento laboral y en el impacto psicopatológico de la experiencia del desempleo. Es así ya que 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. Como es citado por García, Martín, Rodríguez y Peiró). Se trata de un constructo multidimensional, lo que complica su conceptualización y operacionalización.

El MOW International Research Group (1987. Citado por García, Martín, Rodríguez y Peiró) 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, de los roles que ocupe la persona y de la significancia que se le confiere.

En nuestra cultura, los roles se han ido definiendo en función del género de la persona y el lugar que ocupa en la configuración familiar y social. Sin embargo, el género no es más que otra construcción cultural que se impuso hace

muchos años. 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.

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 (como es citado por Nuria Varela, 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.

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.

Desde antaño el género femenino no le ha conferido la significancia que tiene el trabajo como hoy en día. En la actualidad se puede apreciar que los roles, por consiguiente, las conductas y las prioridades han ido mutando en la vida de las mujeres atrasando de alguna manera, el rol de la maternidad para primero poder desarrollarse profesionalmente.

## División sexual del trabajo

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 laborales 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.

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.

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 da inicio 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 reunir 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.

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, cuestión 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 1914, 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 imposibles 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. Si bien siguen persistiendo algunos prejuicios respecto de la idoneidad femenina en determinadas especialidades, como por ejemplo la cirugía o la industria pesada, hay mujeres desarrollándose en prácticamente todos los trabajos y los niveles directivos posibles, seguramente con mayor presencia donde esté en juego el contacto con las personas.

Sin embargo, el mercado laboral sigue estando estructurado para personas sin responsabilidades familiares, es decir para individuos plenamente disponibles para el mercado y que cuenten con el aporte de, por lo menos, una persona encargada de los cuidados de la familia.

Lo interesante de la cuestión no es tanto derribar los últimos prejuicios existentes contra una igualdad de oportunidades entre varones y mujeres, ya que con el pasar de los años la mujer ha ido ganando espacios y lo seguirá haciendo; 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 y al avance profesional.

Este sacrificio surge a partir de aquellos roles que se impusieron desde tiempos inmemorables, en los que determinó una división del trabajo dentro y fuera del hogar a partir de modelos sociales: 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.

A partir de lo antes expuesto es menester conceptualizar el **trabajo doméstico**. Según el Diccionario de Ciencias Sociales y Políticas (1989), “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.

A fin de cuentas, la mujer viene asumiendo cargas que vienen determinadas de antaño, de antiguos mandatos que aún persisten y se encuentran interiorizados, en los que no deben faltar a nada, ni al trabajo ni a la familia, lo cual es humanamente imposible.

## Organizaciones, diversidad de género y cambio

Las organizaciones son sistemas abiertos complejos, compuestas por gran cantidad de elementos y recursos, pero principalmente se conforman de individuos.

Tal como afirma Henry Mintzberg (1983), toda actividad humana organizada da lugar a dos requerimientos que se contraponen: la división de trabajo entre varias tareas, y la coordinación de dichas tareas para concretar la actividad. A partir de esto, Mintzberg define que la estructura de una organización se puede definir como “la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”.

Stephen Robbins (2004), por su parte, sostiene que 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.

Por consiguiente, 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”. (Richard Hall, 1996). Con esto, se hace referencia a lo que Robbins llama formalización, es decir la que regulará luego el comportamiento de las personas.

Por otro lado, Hall (1996) hace referencia a un concepto desarrollado por Sewell (1992) en el que enfatiza que “las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen (y reproducen) la estructura”. Esto hace referencia a que las estructuras no necesariamente son fijas para siempre, sino que pueden ir modificándose y adaptándose a las nuevas contingencias del entorno interno y externo.

Muchos estudios sobre las estructuras organizacionales parten del supuesto de que sólo hay una estructura en una organización, sin embargo, existe evidencias de que esto no siempre se presenta de esa manera. Hay diferencias estructurales entre los departamentos y unidades de trabajo, e incluso diferencias según el nivel de jerarquía.

Según Daft (2000) se pueden encontrar tres componentes claves dentro de 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 puede apreciarse en el organigrama. El tercero corresponde al patrón de interacciones entre las personas que lo componen.

Al momento de determinar los criterios de departamentalización para una determinada estructura, 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 (1987), "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, existe evidencia que, en diversos ámbitos de mando, la autoridad y por ende el poder para la toma de decisiones estuvo dominada mayoritariamente por hombres. Esta situación se verifica a partir de las dificultades que tenían las mujeres para ocupar esos espacios, como así, 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.

Como se mencionó anteriormente, 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. Es por ello, que 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?

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).

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.

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 (2018) 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.

Otros de los obstáculos que se presentan son las segregaciones verticales y/o horizontales, en las cuales las trabajadoras no logran acceder a ciertas ocupaciones ni a ciertos puestos jerárquicos, aún teniendo los niveles de calificación necesarios.

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”.

La segregación horizontal también denominada “paredes de cristal”, 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.

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 meritocrática 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.

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.

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.

Aquí, 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.

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. (Naciones Unidas, 2010)

Es por ello que algunas estrategias que se podrían trabajar para reducir los obstáculos invisibles son:

- 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.
- Acceso a guarderías y cuidado familiar.

Para finalizar, tal como sostiene Ramón Galcerán de Grant Thornton de España (2018, p16), “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.

## Entrevistas en profundidad: visión femenina

Durante el trabajo de campo se entrevistaron a 14 mujeres de entre 30 y 65 años, las cuales cuentan en su gran mayoría con una antigüedad y experiencia importante en su ámbito de actuación. Todas cuentan con una formación universitaria que permite respaldar su crecimiento a lo largo de los años.

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.

La recolección de información 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. Por último, se buscó indagar acerca de su opinión en relación al aspecto social y cultural.

Para el análisis de las entrevistas se empleó la estrategia de la Teoría Fundamentada (Glaser y Strauss, 1967, citado por Taylor S.J.), 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: gente a cargo, posibilidad de ascenso, trato por los superiores.
- b- Trayectoria profesional: competir por puestos, jefes por género, estilo de liderazgo femenino, estilo de liderazgo masculino, obstáculos, cualidades personales.
- c- Características de la empresa: cultura y políticas de la organización
- d- Opinión en relación al aspecto cultural y social del trabajo: Equilibrio de la vida familiar y laboral, distribución de las tareas de cuidado, trabajos estereotipados, techo de cristal.

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 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 las respuestas fueron cambiando en función del tipo de empresa a la cual pertenecían, por ejemplo, citando a una 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”.*

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.

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.

En relación a los jefes, los estilos de liderazgo y de trabajo en equipos diferían en gran medida en función de la edad y género de los mismos. El 35,7% de las entrevistadas nunca tuvo una jefa mujer en toda su carrera profesional. Dentro del grupo de las que tuvieron jefes de ambos géneros, el 14,28% mencionó que prefieren jefes hombres 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 empatía para con ellas, que sí habían sido madres, era muy bajo.

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.

En cuanto al estilo de liderazgo femenino, 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.

Luego se indagó sobre los posibles obstáculos que se pudieron presentar a lo largo de su carrera profesional, para lo cual surgieron diversos relatos y situaciones muy interesantes para analizar. De las mujeres entrevistadas, el 71,43% tuvieron situaciones en las cuales se hizo presente la diferencia de género y en el cual éste fue un factor limitante en determinadas situaciones. Además, 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. Algunas declaraciones fueron:

*“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 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”*

A su vez, se indagó sobre las cualidades personales 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.

En relación a las características de la empresa se indagó acerca de la estructura, cultura organizacional y políticas empleadas por la empresa. Dado que las empresas eran muy variadas en cuanto al rubro al cual se dedicaban; las respuestas fueron variando en función del mismo y del tamaño que tenía la empresa en relación 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.

En relación a las políticas que empleaban para facilitar la vida laboral y personal, la gran mayoría 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.

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, la distribución de las tareas de cuidado, los trabajos estereotipados y por último el concepto de techo de cristal.

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.

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 el 35,7% de las 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.

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.

## Entrevistas en profundidad: visión masculina

Para llevar a cabo el presente trabajo de campo, se buscaron hombres que cumplieran con las mismas características que la muestra de mujeres que se analizó anteriormente, es decir, sujetos que tuvieran un puesto importante dentro de la jerarquía de la empresa en la que se desempeñan, de entre 30 a 65 años de edad, con experiencia y conocimientos universitarios. Para este apartado se entrevistaron cuatro hombres.

Si bien se utilizó la guía original para la recolección de información, las preguntas se fueron adaptando según el contexto de la entrevista para lograr una mejor llegada con los entrevistados y no generar posibles prejuicios iniciales. En cuanto al análisis de la información se empleó la misma metodología.

Se indagó acerca del puesto actual, de la trayectoria profesional, las características de la empresa y de la opinión que tenían respecto del componente cultural y social del trabajo.

En relación al primer tópico, en su mayoría eran gerentes, los cuales tenían gente a cargo en mayor o menor medida y tenían responsabilidad por la tarea de otros. Todos llegaron a ese puesto producto de un ascenso natural dentro de la empresa, en el cual mencionaron que no les fue muy difícil llegar ahí, ya que en algunos casos mencionaron que “se fue dando” producto de su dedicación y responsabilidad. Sin embargo, la posibilidad de seguir en la carrera del ascenso, no en todos casos se presentó como una posibilidad ya que se mencionó que la rotación hacia puestos más elevados era poca y debía pasar mucho tiempo para poder visualizar una oportunidad de este tipo. En otros casos, las limitaciones partían de la estructura de la empresa y del potencial de esta para seguir creciendo y desarrollando mercados.

Dentro del nivel que se desempeñaban, se les preguntó si tenían colegas mujeres, para lo cual mencionaron que había mujeres, pero pocas. Éstas estaban a cargo de áreas más blandas, tales como Recursos Humanos y Compras. Sin embargo, en dos de los casos, el entrevistado mencionó que la presencia o no de mujeres en la gerencia era una cuestión aleatoria; ya que, si bien en la actualidad no había gran presencia de gerentas, hubo épocas en las que las mujeres ocupaban la mayor proporción de las gerencias. Tal vez, a raíz de esto se podría analizar la relación del grado de presencia femenina con el rubro de la empresa. Relación que se expondrá más adelante.

A partir de esto, se buscó conocer el trato de los superiores hacia los gerentes, para lo cual consideraban que no había grandes diferencias en el trato entre hombres y mujeres. Aunque es válido mencionar que uno de los entrevistados sugirió que algún tiempo atrás estaba el preconceito de que la mujer embarazada disponía de menos tiempo para dedicar al trabajo, dado que en la empresa realizan muchas horas extras, siendo esto una posible limitante a la hora de tenerla en cuenta en los ascensos. Hoy en día ese concepto quedó rezagado, debido a la transformación de la forma de trabajar y a la flexibilidad horaria que poseen permitieron dejarlo atrás.

Siguiendo con la siguiente categoría; se preguntó acerca de la trayectoria profesional de los encuestados. Dentro de ésta se quiso conocer si en algún momento de sus carreras profesionales tuvieron que competir con alguien para alcanzar algún puesto; todos mencionaron que no habían pasado situaciones de competencias, o que al menos no lo habían sentido así. Luego se cuestionó si se le presentaron obstáculos por ser hombre, para lo cual todos respondieron negativamente. Si se refirieron a ciertas limitaciones que encontraron en las empresas para crecer debido a la estructura o a la naturaleza del trabajo, o en relación a los conocimientos necesarios para desarrollarse en determinada área de trabajo, pero nada que fuera una pared que no les permitiera seguir creciendo.

Por otra parte, se exploró acerca de las diferencias en el liderazgo femenino y masculino. Para lo cual uno de ellos mencionó que cuando asumió una de las mujeres como gerenta, tenía la sensación de que ella se encontraba en una posición en la que demostraba todo el tiempo el porqué estaba en esa posición, como autenticando la decisión del directorio. Otra de las perspectivas que se mencionaron, fue que no había diferencias, sin embargo, notaba que la mujer adoptaba en ocasiones un estilo de liderazgo un tanto masculino.

Finalmente se quiso conocer cuáles eran los aspectos de su personalidad que consideran fueron claves para lograr el éxito en su carrera; las cualidades que más resaltaron fueron la responsabilidad, seriedad, dinamismo y las habilidades interpersonales y manejo de equipos.

Las empresas eran similares en cuanto a la estructura, ya que la mayoría la definieron como flexibles, horizontales, descentralizadas y con libre flujo de información. Sin embargo, una de ellas se presentó más bien burocrática en relación a los procesos dirigidos al cliente, no así en los procesos y metodologías de trabajo internas. En función de las características descritas de las empresas, se enfocó en conocer si llevaban a cabo políticas que facilitaran la conciliación de la vida familiar y laboral, algunas de las respuestas fueron: flexibilidad horaria, no sobre exigir con horas extras, salvo que sean realmente muy necesarias, días libres para actividades familiares, gimnasio dentro de la empresa, festejos de días especiales y la posibilidad de hacer teletrabajo en caso de ser necesario.

Las empresas que eran de rubros más blandos, tales como el bancario y asesorías empresariales había mayor presencia de mujeres dentro de las gerencias, sin embargo, en aquellos rubros como el petróleo, la electroquímica la presencia de mujeres aún era incipiente, a pesar de que sostenían que de a poco la incorporación femenina iba creciendo.

Finalmente, se buscó exponer la opinión en relación al componente cultural y social del trabajo, cuyas respuestas fueron variando en función de la edad de los entrevistados. Ante la pregunta; ¿consideras adecuada la distribución de las áreas de cuidado en nuestra sociedad?, algunas respuestas fueron:

*“Creo que no existe la obligación, el mandato ancestral de la mujer de que tiene que cocinar y limpiar. Mi mujer trabajó toda la vida a la par mía y hemos formado una familia. Siempre hemos tratado de organizarnos para que ambos podamos tener una vida profesional y hacer lo que nos gusta. Se trata de acuerdos”*

*“Es cierto que la mujer tiene un poco de trabajo extra, porque hay trabajos que el hombre no puede hacer en la casa”.*

*“En mi casa hacemos todo de a dos, somos un equipo”.*

*“La sociedad ha cambiado mucho, veo que hay una mejor distribución que antes. Yo me percibo así con respecto a otras generaciones y en general es lo que percibo de mi entorno”.*

*“Hoy es común que cualquiera de las personas dentro de la familia adopte un lugar que antes era de una sola persona”.*

*“Creo que no hay una buena distribución. Hoy en día rige mucho la frase “pero si yo te ayudo en la casa” y no es ayudar. El hombre no tiene que ayudar en la casa, por más que ayude con la mitad de las tareas, el ayudar implica que toda la otra carga mental la hace la otra parte”.*

Luego se indagó acerca los trabajos estereotipados dentro del rubro en el que se desenvolvían, a lo que respondieron aquellos que se desempeñaban en las actividades denominadas más “duras”, como la ingeniería, la petroquímica, la industria eléctrica y el petróleo en general, que el trabajo aún estaba dominado en su mayoría por hombres y que en ese sentido no ha cambiado mucho. Sin embargo, sí se les ha empezado a dar más espacios a las mujeres en aquellas áreas más blandas como la administración y recursos humanos, aunque de a poco también se les va dando lugar en los primeros niveles de la ingeniería. En contraposición, en los rubros bancarios y de asesoría empresarial no se encontraron sesgos por estereotipos en el trabajo.

Por último, se preguntó sobre el equilibrio de la vida personal y laboral, para lo cual todos mencionaron que no es algo fácil. Para el cuidado de los hijos, algunos acudían a terceros o a familiares; otros la mujer se quedaba un poco más de tiempo ya que no tenía tanta carga horaria en el trabajo.

Finalmente, en relación al concepto de techo de cristal se indagó si conocían el concepto, la mayoría respondió negativamente.

Con todo este trabajo se trató de evidenciar cuestiones fundamentales, casi esenciales, sin atrevernos hoy a ponerlo en números, pero sí en palabras.

## Reflexiones del trabajo de campo

Una vez analizadas todas las entrevistas, se pudieron poner bajo foco de estudio no sólo cada una de las personas participantes con su historia precedente y sus experiencias dentro y fuera del campo laboral; sino también las empresas a las cuales pertenecían y por consiguiente sus componentes organizacionales.

Dadas las pautas iniciales de búsqueda, las empresas implicadas en el estudio son de grandes y medianas dimensiones por lo que teóricamente, tienden a estandarizar sus procesos para generar mayor eficiencia en el uso de recursos, aumentar la productividad y reducir costos. Esta condición vuelve a las empresas más burocráticas y por ende más estructuradas dificultándoles la conciliación con los cambios del contexto. Sin embargo, la actualidad les exige cada vez más flexibilizarse para intentar adaptarse a los cambios del entorno, los cuales son cada vez más frecuentes e impredecibles.

Algunas de las empresas han comenzado con este proceso de manera ascendente, es decir, desde los niveles operativos hacia la cúspide, implementando cambios desde los niveles más simples hacia los más complejos. De hecho, este fenómeno se presentó en varias de las empresas, ya que alegaban que en sus equipos de trabajos contaban con mujeres y que, de hecho, sus búsquedas de capital humano no estaban sesgadas por estereotipos de género permitiendo ocupar puestos con el criterio de la diversidad. Sin embargo, a medida que se comenzaba a subir por la cadena de mando, se observaba que la presencia femenina iba mermando considerablemente, hasta incluso en algunos casos desaparecer. En este último caso, se observó más que nada en aquellas empresas cuyas actividades han sido desempeñadas por hombres durante muchos años, como, por ejemplo, la electricidad y el petróleo.

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

Se observó que las empresas que pertenecen a rubros más duros, si bien han avanzado en materia de diversidad de género, los cambios se presentaron de manera paulatina y aún les queda mucho por caminar en relación a la temática. En cambio, las empresas que pertenecen a rubros más blandos el criterio de diversidad tiene mayor presencia, aunque aún les queda por trabajar sobre algunas aristas.

Lo cierto es que todas estas empresas se encuentran en una renovación constante, no sólo de sus recursos, sino también de su cultura. Se observó en todas, un afán por incluir nuevos talentos, independientemente de su género, valorando por sobre todo los saberes y aptitudes. Esto significa una gran transformación de la cultura empresarial, la cual surge a partir de una evolución de los valores compartidos de la sociedad.

Con todo esto, se puede inferir una nueva línea de investigación para indagar más profundamente acerca del rol de la mujer en puestos laborales en ciertas industrias o sectores, lo cual podría ser una forma de ahondar en la relación que podría existir entre el tipo de cultura de las organizaciones y la posibilidad de una mayor presencia femenina.

## Conclusión

En el presente trabajo se analizó 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. Todo esto permitió aclarar algunos conceptos para comprender mejor en dónde está ubicada la sociedad mendocina en cuanto a esta temática.

Todo este desarrollo 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.

Conforme se iban dando las entrevistas, se observó que tanto las mujeres como los hombres entrevistados eran personas dinámicas, independientes y organizadas. Muchas de las mujeres venían 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”**. Por otra parte, se pudo observar que los hombres jóvenes tenían una visión un poco distinta a la de los hombres mayores, en relación a la función de la mujer dentro del trabajo y de casa; en donde los roles no se atribuían a una persona según el género o según viejos paradigmas sino a partir de la necesidad y las competencias que poseía cada sujeto para llevar a cabo la tarea en cuestión.

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. Sobre todo, en industrias más duras, tales como la eléctrica y el petróleo.

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 el sindicato. En estas situaciones tan simples y cotidianas se hacen presentes aún las diferencias en cuanto al género.

Uno 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 al trabajo y a su carrera profesional, disyuntiva que al hombre jamás se le presentó. Esto es así, debido a como está estructurado el trabajo en nuestra sociedad. Las jornadas laborales están diseñadas para personas independientes, sin grandes responsabilidades fuera del ámbito laboral, de manera que puedan dedicarse por completo a una extensa jornada de trabajo, tal cual como era el viejo paradigma del hombre de casa cuya única responsabilidad: proveer de alimentos al hogar.

La realidad es que los condicionantes externos relacionados a la situación de trabajo de las empresas han ido mutando, tales como aquellos cambios arraigados a los crecimientos de ciudades, las cuales se hacen cada vez más grandes y se van generando modificaciones en las metodologías laborales para adaptarse mejor a los nuevos condicionantes que se van planteando, como por ejemplo; los tiempos de traslados, los horarios de atención de corrido y la gran concentración de actividades en el centro de la ciudad. Todo esto significan cambios importantes a nivel sistémico, ya que se van reorganizando las actividades económicas y por consiguiente la actividad de las personas. Estos cambios externos deben aprovecharse para introducir variantes internas en las organizaciones que traigan mejoras para la cultura y el desarrollo organizacional.

Por lo tanto, a nivel organizacional para lograr una reducción de las desigualdades en términos de género es menester introducir modificaciones en la cultura e incorporar políticas con perspectiva de género. Se deben repensar los pilares sobre los que se asienta la organización del trabajo, y abolir las estructuras de los viejos dogmas laborales. El nuevo paradigma es dicotómico, hoy en día la mujer tiene su lugar en el ámbito laboral de manera activa y ocupa un rol productivo sin precedentes, sin embargo, la jornada laboral no termina en un horario pautado, más bien continua con el cuidado de su familia. Por lo tanto, es necesario reorganizar el campo privado para alcanzar una transformación en el ámbito público, esto significa un cambio revolucionario, ya que implica modificar el modelo que rige desde la era industrial: cambiar el concepto de trabajo, de organización del trabajo, de tiempo de la vida familiar, social y pública. Según Lidia Heller (2015), la primera corrección es que hombres y mujeres compartan el espacio de lo privado. La segunda es reorganizar los servicios públicos para que no coincidan con los horarios laborales y la gente pueda acudir a ellos. La tercera es flexibilizar los horarios de trabajo para hacerlos compatibles con la vida familiar.

Lo cierto es que “las crisis traen progresos”, tal como sostenía Albert Einstein. La crisis de salud que se vive a nivel mundial en la actualidad, implicó una gran dificultad para muchas empresas a nivel laboral, dado que no estaban preparadas para una forma de trabajo diferente a la que venían empleando. Toda esta situación generó una reorganización abrupta en el sistema laboral de cada organización, teniendo que adaptarse a las nuevas condiciones, encontrando la mejor forma para desempeñar sus actividades sin descuidar la productividad. Esto dio lugar a la modalidad home office para todas aquellas que no lo habían implementado, rompiendo un poco con el funcionamiento tradicional del trabajo. La pandemia, trajo consigo la posibilidad de incorporar en mayor medida la virtualidad y ejercitar aún más la resiliencia en los seres humanos para conseguir avances no sólo a nivel laboral sino también cultural y educativo.

En resumen, luego del análisis se validan las hipótesis planteadas. La organización familiar tradicional sigue siendo un impedimento para la mujer para asumir nuevas y mayores responsabilidades laborales, que les permita dirigirse a un ascenso; y las diferencias explícitas, pero por sobre todo implícitas siguen estando presentes más que nada en las cúpulas empresariales, donde el efecto de la diversidad todavía no la alcanza.

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

Cito a Silvia, una de las entrevistadas:

*“[...] 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”.*

Para concluir, un mensaje a las futuras generaciones de profesionales que hoy en día están ejerciendo el rol de estudiantes. Todos y todas están guiados por lineamientos morales y éticos que los forman como personas y los definen como ciudadanos y ciudadanas, por ende, deben ser conscientes de los desafíos aquí planteados para ser semillas de cambio generacional en nuevas modalidades mucho más inclusivas y equitativas. Existirán escépticos que duden de esta inequidad, pero basta solo con observar nuestro día a día para saber que es empírica la respuesta y nuestro rol es ser quienes hagan la diferencia en el mundo.

*“La educación no cambia al mundo: cambia a las personas que van a cambiar el mundo” (Paulo Freire)*

## Bibliografía

- 1- Barberá Ribera, T., Estelles Miguel, S. y Dema Perez, C.M. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”. Pag 134.
- 2- Berardo, L. y Perugino, S. (2012). Los derechos de las mujeres son derechos humanos. Mujeres del Sur.
- 3- Campillo, F. (2000). El trabajo doméstico no remunerado en la economía. Nómadas.
- 4- D’Alessandro, M. (2016). Economía Feminista. Buenos Aires. Sudamericana.
- 5- Di Tella, T., Cumbita, H., Gamba, S. y Gajardo, P. (2008) Diccionario de ciencias sociales y políticas. Editorial emecé.
- 6- Galbraith, J.K. (1958). La sociedad opulenta.
- 7- Gallego Bernard, M.S. (2006). Mujer y trabajo.
- 8- Garcia, Martín, Rodríguez y Peiró, (2017). “Cambios en los componentes del significado del trabajo durante los primeros años de empleo: un análisis longitudinal”.
- 9- Grant Thornton (2018). Mujeres directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso.
- 10- Hall, Richard (1996). Organizaciones: estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall Hispanoamericana,SA.
- 11- HELLER, Lidia, (2015). “Mujeres... y varones en las organizaciones. Ambiciones y aspiraciones”.
- 12- Herrera, G. (2006). La persistencia de la desigualdad. Género, trabajo y pobreza en América Latina.
- 13- Inadi (2012). Dossier “Género y discriminación”. Pag 30-33
- 14- Inadi (2012). Género y Discriminación.
- 15- Maurizio, R. Enfoque de género en las instituciones laborales y las políticas del mercado de trabajo en América Latina.
- 16- Mintzberg, Henry (1983). Estructura en cinco: diseñando organizaciones eficientes.
- 17- Mora, G.; Conde, B:” Desigualdades de género en las familias....” o.c., 378-380.

- 18- Naciones Unidas. Cepal (2010). Enfoque de género en las instituciones laborales y las políticas del mercado de trabajo en América Latina.
- 19- Neff, W. (1972). El trabajo, el hombre y la sociedad.
- 20- Nuria, V. (2018). Feminismo para principiantes. España. Ediciones B, S.A.
- 21- OIT. Mujeres en puestos directivos: son pocas las elegidas. (1998). Nº 23. 9-10
- 22- OIT. (2015). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso. Ginebra.
- 23- Pérez Orozco, A. (2014). Subversión feminista de la economía. Traficantes de sueños MAPAS.
- 24- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional.