Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"

Diversidad de género en las organizaciones: empresas globales, culturas locales

Heller, Lidia

2012

Cita APA: Heller, L. (2012). Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales.
Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Tesis Doctoral 001501/1218

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO

TESIS

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES: EMPRESAS GLOBALES, CULTURAS LOCALES

- ESTUDIO COMPARATIVO DE PROGRAMAS DE DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA PARA EL LOGRO DE LA EQUIDAD -

Alumno: Lic. Lidia Heller

Director de Tesis: Dr. Juan José Gilli

Codirector: Dra. Alicia Kaufmann

Miembros del Tribunal de Tesis: Mercedes López, Norberto Góngora, Diana Schulman

Fecha de Defensa de la Tesis: 16 de Noviembre 2012

AGRADECIMIENTOS

Escribiendo la tesis, muchas veces me pregunté por qué me embarqué en esta aventura a estas alturas de mi vida y de mi carrera profesional. Fue quizás la necesidad de encontrar una síntesis a varias investigaciones desarrolladas en los últimos años, la posibilidad de volver a las aulas y al estudio más riguroso y analítico, una alternativa para desafiarme a mi misma en mis capacidades intelectuales. Pueden ser estos motivos y muchos otros, lo cierto es que estoy culminando esta etapa con mucho esfuerzo y agradecimiento.

Esta tesis es el resultado del trabajo de investigación realizado y también de experiencias vividas en distintas instituciones donde se aplican Programas de Diversidad, conferencias, talleres organizados en empresas y que me brindaron muchas inquietudes para seguir explorando nuevas realidades por las que atravesamos los individuos cuando recorremos la vida pública.

Si bien la realización de una Tesis es un trabajo en solitario, es además el resultado de una producción colectiva y fueron muchas las personas que contribuyeron para que se pudiera concretar. En mi caso particular, deseo agradecer en primer lugar a quien fue mi tutor, Juan José Gilli profesor de la Universidad de Buenos Aires y guía en el arduo trabajo de investigación, en darle forma a lo producido: cómo estructurarlo, presentarlo, cómo pensar en el/la lector/a, y cómo lograr que los resultados reflejen claramente el trabajo realizado.

Durante todo el proceso de la investigación, Alicia Kaufmann, Catedrática de la Universidad de Alcalá de Henares y co- directora de la Tesis, fue un apoyo invalorable, brindando su mirada experta en temas de género y organizaciones, alentando la incorporación de nuevas miradas, insistiendo en la necesidad de sintetizar y profundizar aspectos relevantes que fueron surgiendo de la investigación. Recuerdo en este momento muchos diálogos mantenidos en forma virtual y presencial con Alicia, en los cuales sus estímulos fueron muy importantes para que las energías no decaigan.

No puedo olvidar en este momento a mis profesores de grado, los Drs. Suarez y Pavesi y a los de seminarios del Doctorado, en especial al Dr. Gomez, por sus ejemplos de vida y la pasión con que trasmitieron sus conocimientos y a las colegas que me brindaron su asesoramiento en temas metodológicos: Alicia Masautis, Rosalía Cortés, Claudia Giacometti.

A Eugenia Klein quien fue la "puerta de entrada" para que algunas empresas accedieran a contribuir con la investigación y a Laura Caballero, quien colaboró en el procesamiento, recolección y evaluación de la información obtenida.

A las colegas cercanas que dedicaron tiempo en la lectura y escritura de comentarios sobre los temas vertidos en el texto y finalmente, la familia: mamá que ya no está, pero sé que le hubiese gustado leer esta Tesis, Raúl compañero de toda la vida que apoyó esta aventura, mis hijos ya profesionales adultos, quienes siempre siguen de cerca mis pasos y a la nueva personita de la pequeña familia que se ha incorporado hace poco tiempo: Rafael, que es el futuro y espero pueda vivir y desarrollarse en un mundo más igualitario, equitativo y diverso.

Indice

Capítulo 1.Introducción.....5

1.1.Planteamiento del problema……6

1.2.Objetivo……..16

Hipótesis ……18

1.3.Metodología ……..19

1.4.Aportes a realizar ……..26

Capítulo 2. MarcoTeórico……30

2.1.La cultura……30

2.2.Diferencias y diversidad……50

2.3.Aportes teóricos y empíricos para la gestión de Programas de Diversidad en el mundo corporativo……...71

Capítulo 3. Asimetrías de genero: obstáculos y motivaciones……...85

3.1. Las asimetrías de género……...86

3.2. Desarrollo de carrera……99

3.3. Motivaciones personales y condicionantes……108

Capitulo 4. Gestión de la diversidad……...118

4.1. Los programas de diversidad de género……..121

4.2. La percepción acerca de los programas……...128

4.3. Análisis de la información obtenida:……...135

Capítulo 5. Conclusiones y Propuestas……...140

5.1.Principales conclusiones en relación con los objetivos propuestos……141

5.2.Propuestas……155

5.3.Caminos por recorrer ……..161

Bibliografía……162

ANEXO I Encuesta:Desarrollo de carrera: etapas y motivaciones……...184

ANEXO II Guía de Entrevista……...……192

ANEXO III Antecedentes de estudios e investigaciones realizadas…….197

Listado de Cuadros, Gráficos y Tablas

CUADRO Nº1: RESISTENCIAS A LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES ..…… Pág.60

CUADRO Nº 2: PRINCIPALES DIMENSIONES A CONSIDERAR PARA IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE DIVERSIDAD …… Pág.74

CUADRO Nº 3: CUESTIONES A TENER EN CUENTA PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CONCILIACIÓN. ……... Pág.82

CUADRO Nº 4: PRINCIPALES DEBILIDADES IDENTIFICADAS EN PROGRAMAS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO …… Pág.123

CUADRO Nº5: PRINCIPALES ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE DIVERSIDAD DE GENERO……..…….…….…….…Pág.158

GRÁFICO Nº1: CLUSTERS DE PAÍSES CULTURALMENTE SIMILARES…..…….Pág.40

GRÁFICO Nº2: MUJERES EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS CORPORACIONES. COMPARACIÓN INTERNACIONAL…….....Pág.69

GRÁFICO N° 3: PROPORCIÓN DE MUJERES EN ALTA DIRECCIÓN Y GERENCIA EN LAS DISTINTAS EMPRESAS INVESTIGADAS…….....Pág.93

GRÁFICO Nº4: RAZONES DE INTERÉS EN CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN-en porcentaje-(definitivo y muy importante)SEGÚN EMPRESA……....Pág.110

TABLA Nº1: PERFILES CULTURALES SEGÚN PAIS DE ORIGEN EN EMPRESAS SELECCIONADAS Y PRINCIPALES INDICADORES ASOCIADOS ……..Pág.41

TABLA Nº2: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS RELEVADAS.…….Pág.87

TABLA Nº3: DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL PERSONAL SEGÚN SEXO Y NIVEL JERARQUICO EN LAS EMPRESAS RELEVADAS……..Pág.88

TABLA Nº4: DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL PERSONAL SEGÚN SEXO CON ESTUDIOS UNIVERSITARIOS Y POS GRADO EN LAS EMPRESAS RELEVADAS. ……Pág.89

TABLA Nº5: DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL PERSONAL SEGÚN SEXO Y ANTIGÜEDAD……..Pág.89

TABLA Nº6: EDAD PROMEDIO DEL PERSONAL POR SEXO Y NIVELES JERARQUICOS….Pág.90

TABLA Nº7: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS DE LAS MUJERES ENCUESTADAS…….……Pág.91

TABLA N° 8: PROPORCIÓN DE MUJERES SOBRE EL TOTAL DE MUJERES SEGÚN NIVELES EN LAS EMPRESAS INVESTIGADAS……..…..Pág.94

TABLA Nº 9: IMPORTANCIA ASIGNADA A LOS FACTORES DE ASCENSO (importante y muy importante) –en porcentaje- IDENTIFICADOS POR LAS MUJERES ENCUESTADAS SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA…….…….. Pág.99

TABLA N° 10: IMPORTANCIA ASIGNADA A DESAFÍOS (siempre y casi siempre) -en porcentaje- IDENTIFICADOS POR LASMUJERES ENCUESTADAS SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS…….Pág.101

TABLA N° 11: IMPORTANCIA ASIGNADA A OBSTACULOS (siempre y casi siempre) PERCIBIDOS POR LAS MUJERES- en porcentaje-, CLASIFICADOS SEGÚN FACTORES EXTERNOS E INTERNOS Y ORIGEN AL QUE PERTENECEN LAS EMPRESAS DONDE SE DESEMPEÑAN…….Pág.104

TABLA Nº 12: PRINCIPALES FACTORES EXTERNOS –en porcentajes- IDENTIFICADOS POR LAS MUJERES ENCUESTADAS EN LAS DIFERENTES EMPRESAS……..……Pág.105

TABLA Nº13. RESPUESTAS RELACIONADAS CON LAS DIMENSIONES SOBRE MOTIVACIONES Y ESTRATEGIAS SOBRE BALANCE TRABAJO FAMILIA –en porcentajes- EN LAS CUATRO EMPRESAS SELECCIONADAS…….……..……Pág.109

TABLA Nº14: MOTIVACIONES, DESAFIOS Y ESTRATEGIAS RELACIONADOS CON TRABAJO FAMILIA DE ACUERDO A LAS PERCEPCIONES DE LAS ENCUESTADAS –en porcentajes-……...Pág.112

TABLA Nº15: ALGUNOS DESAFÍOS INTERNOS IDENTIFICADOS POR LAS ENCUESTADAS – en porcentajes- SEGÚN EMPRESAS DE DISTINTOS SECTORES.…….Pág.115

TABLA Nº16 : RESULTADOS DE LAS PRINCIPALES INICIATIVAS RELACIONADAS CON PROGRAMAS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO Y CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES….Pág.125

TABLA N°17. BENEFICIOS Y DESAFIOS DE LA DIVERSIDAD SEGÚN LA PERCEPCION DE LOS RESPONSABLES……..……..……....Pág.132

TABLA N°18. PERCEPCION DE LOS RESPONSABLES DE PROGRAMAS SEGÚN LA CULTURA DE LAS DIFERENTES EMPRESAS…….……..Pág.137

CAPÍTULO 1.INTRODUCCIÓN

"Antes de juzgar a una persona,
camina durante tres lunas con sus zapatos".
lema de los indios americanos

La relación de los individuos y las organizaciones, ha sido abordada frecuentemente como fuente de tensiones y conflictos. Ya a comienzos de los años ´70, Francisco Suarez (1974), profesor de la materia Sociología de las Organizaciones, planteaba en su libro *"La inserción de las organizaciones en los procesos sociales"*, la relación de los individuos con las organizaciones, la necesidad de analizarlas como sistemas abiertos y la importancia de considerar los contextos y culturas donde se establecen para la determinación de sus fines, estructuras y estrategias.

Dentro del ámbito de la Teoría y Comportamiento Organizacional, han comenzado a desarrollarse durante las últimas décadas, investigaciones que dan cuenta cómo la integración de recursos humanos diferentes dentro de las estructuras organizacionales, contribuyen al logro de mayores aportes para el logro de la eficiencia.

La presente investigación, basada en el estudio en profundidad de cuatro empresas multinacionales de diferentes orígenes y sectores de actividad que están implementado programas de diversidad, focaliza su atención en las diferencias de género identificadas, analizado el por qué de la persistencia de dichas diferencias a través de la conceptualización sobre cómo el género opera dentro de las organizaciones, tanto en sus estructuras como en sus prácticas.

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante años, la gestión empresarial, fue percibida como una ciencia "sin cultura". Los primeros teóricos de la gestión creían que la clave para el éxito de una empresa era la aplicación universal de modelos racionales y científicos perfectamente aplicables a cualquier contexto empresarial, sin necesidad de ninguna adaptación especial.

Como indica Hoecklin (1995), la mayoría de los modelos de gestión fueron desarrollados primeramente en Estados Unidos, y se asentaban en elementos asumidos comúnmente acerca de la ciencia, la tecnología o el comportamiento humano, todos ellos basados, en una concepción científica y racional del proceso de gestión. Estos modelos, sin embargo, perdían eficacia cuando se aplicaban a contextos culturales diferentes o con recursos humanos diversos.

Los problemas experimentados por las empresas multinacionales, en su masiva expansión durante los años sesenta y setenta, llevaron a los teóricos de la gestión a concluir que la *cultura si importaba* en el mundo empresarial y a convencerse de que la motivación para los trabajadores de Estados Unidos no es la misma que para los de Venezuela.

Uno de los primeros autores que alude a la dinámica cultural en las organizaciones a mitad de los años ochenta es Edgar Schein; en su libro *Organizacional Culture and Leadership*, publicado en 1985, el autor define la cultura empresarial como "*las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa"*. Para el autor, los componentes menos visibles de la empresa como las creencias y los valores fundamentales presentes en la organización, definen las manifestaciones más visibles como las prácticas de dirección, las comunicaciones públicas e internas o la selección de los productos que la compañía ofrece.

El estudio de la gestión organizacional ha producido una abundante bibliografía dedicada al análisis de las prácticas que permiten un desempeño eficiente. Diversos autores (Mitzberg, 2000; Senge,1999; Porter,1998; Payne,1997) han enfatizado en sus trabajos la necesidad de estudiar en profundidad las relaciones existentes entre la estrategia, la estructura, la cultura y los sistemas de gestión.

En una investigación realizada por Harvard Business Review (2007: p.96-103), que analizó las prácticas de gestión de 160 organizaciones que habían demostrado un desempeño superior en su sector en los últimos 10 años de operación, se encontró que la combinación de cuatro factores clave, adecuadamente gestionados, parecía conducir a un desempeño superior; estos factores son: una estrategia enfocada, una cultura orientada al desempeño sobresaliente, una adecuada implementación de la estrategia y una estructura organizacional flexible.

Asociado a estos cuatro elementos centrales, existen un segundo grupo de prácticas que refuerzan el desempeño de las primeras, entre las cuales se encuentran: la ética y los valores, la conformación y retención de un equipo talentoso, el desarrollo de procesos que promuevan la innovación y la presencia de líderes orientados no sólo al cumplimiento de objetivos y al desarrollo de las personas de su equipo (Gilli, 2011; Cortina, 1996: 97).

Si bien en las distintas definiciones brindadas por los autores que investigan sobre la gestión organizacional, "el hombre, el equipo de trabajo o los individuos" se refieren a una figura genérica, todo indica que la mayoría de los temas que se abordan se encuentran asociados a una imagen masculina, sea éste director, gerente, empleado.

La incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral que ha sido descrita por algunas investigadoras (Moss Kanter, 1977) *como la revolución social silenciosa más importante del siglo XX*, marcó nuevos rumbos, dilemas, alternativas y perspectivas de estudio en distintos ámbitos organizacionales. Moss Kanter (1977) junto con Acker (1992, 1990), Ferguson (1984) y Virginia Schein (1973) fueron pioneras en introducir las diferencias de género en las organizaciones, analizando en profundidad, la estructura de oportunidades, la estructura de poder y la estructura de las minorías dentro de distintos ámbitos institucionales.

Los cambios demográficos, sociales, económicos, surgidos a partir de la segunda mitad del Siglo XX, han determinado que la mujer se capacite y alcance niveles cada vez más altos niveles de formación profesional y participe activamente en los procesos de toma de decisión en organizaciones de todo tipo. A pesar de estos avances, como lo señalan Carter y Silva (2010) la promesa implícita de que una vez que alcanzaran la adecuada educación, entrenamiento, experiencia y aspiraciones, lograrían la paridad en la participación laboral, no se ha cumplido y todavía son minorías[1] las que alcanzan los más altos niveles de decisión en distinto tipo de organizaciones.

[1] El concepto de minoría no se encuentra definido por un número. Una minoría puede ser numerosa e incluso infinita. Lo que no es tan conocido es que, a partir de una cantidad o proporción dada, la cantidad puede producir nuevas formas cualitativas, es decir, relaciones capaces de producir cambios significativos en toda organización social (Osborne, 2005; Simmel, 1977).

Las mujeres no alcanzan el 5% de posiciones de CEO en las empresas más grandes (Hausmann, R. Tyson, D. L y Zahidi, S, 2009). De las Fortune 500 (Fortune, 2010), sólo 13 tienen presidente mujer y los diferentes estudios señalan que cuanto más alto el nivel, mayor la discriminación para su ascenso, fenómeno que se conoce ampliamente como el "techo de cristal"[2].

Diferentes estudios y experiencias realizadas en corporaciones, señalan que contar con equipos de conducción diversos, integrando todo el potencial de los recursos humanos contribuye a que las corporaciones logren mayores beneficios en términos de productividad, eficacia y mejoren los procesos de innovación. Además logran integrar el aporte de todos sus integrantes (Bajdo y Dickson, 2002; De Anca, 2005); motivo por el cual, el mundo corporativo ha comenzado a implementar desde finales de los ´80 y comienzos de los ´90 sistemas de representación- cuotas y otras iniciativas- tendientes a "reparar" las desigualdades de género.

En una reciente investigación (McKinsey, 2010) realizada en diferentes regiones con 772 hombres y 1.042 mujeres, que representan un amplio rango de industrias, sectores, y funciones, la mayoría de los ejecutivos consideran que la diversidad de genero en el liderazgo está relacionada con mejores rendimientos económicos de las compañías. A pesar de ello, son pocas las compañías que están instrumentando acciones para superar las inequidades existentes, concluye la investigación[3].

---

[2] El término "**barreras invisibles"** que representa la metáfora del ***techo de cristal,*** se acuñó en la década de los ´80 en Estados Unidos y sirve para designar los obstáculos artificiales e invisibles que se deben a prejuicios psicológicos y estructurales e impiden el acceso de la mujer a puestos ejecutivos de alto nivel en cualquier tipo de organización.

[3] La relación entre la diversidad de género y los resultados de negocios se evidencia en diferentes estudios que están llevándose a cabo en la actualidad. El rendimiento de las compañías con una composición integrada de mujeres y hombres en los puestos directivos, es mayor que otras donde la representación es desigual. De las compañías Fortune 500, en el cuartil superior cuando se trata de representación femenina en sus juntas directivas funcionan mejor que aquellas del cuartil inferior por al menos un 53% en el retorno de la equidad. (Catalyst, 2007)
Un estudio realizado por investigadores de las Escuelas de Negocios de la Universidad de Columbia y la Universidad de Maryland que comparan el rendimiento de 1500 empresas a lo largo de 15 años, muestra un *beneficio de género* sobre un 1.6 por ciento, lo que representa $35 millones en promedio.(Ross,2010)

En algunos casos para muchas corporaciones, es "políticamente correcto" contar con mujeres en los órganos directivos, como demuestran recientes iniciativas que se están implementando en diferentes países europeos[4]. Sin embargo, hasta el momento, el famoso techo de cristal, recién está comenzando a resquebrajarse y de seguir este ritmo, llevará más de 50 años alcanzar la paridad de género en las empresas (Catalyst, 2010).

La literatura sobre empleo femenino ha estudiado ampliamente cómo ciertas características peculiares de la oferta de trabajo inciden sobre la inserción laboral de mujeres (Abramo y Valenzuela, 2006; Wainerman, 2007; CEPAL, 2007). Sin embargo, estas características no han demostrado ser suficientes para explicar porqué las mujeres se concentran en determinados sectores y ramas de actividad, ni por qué las pautas de segregación vertical y horizontal[5] por género persisten todavía en el mercado laboral.

En la comprensión de la dinámica del empleo femenino es importante tener en cuenta, por un lado los cambios en la estructura de demanda laboral (procesos de desindustrialización, cambios en las condiciones de producción, estrategias empresariales en las políticas de recursos humanos) y por otra parte, los factores culturales relacionados con el género[6], que permean a la mayoría de las organizaciones y explican los comportamientos diferenciados

---

[4] Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad. http://www.iegd.org/spanish800/quees.htm

[5] La segregación de género en la fuerza de trabajo es un fenómeno muy extendido, con profundas raíces históricas en la división sexual del trabajo. La segregación ocurre al interior de y entre empresas, ocupaciones y ramas de actividad. Las mujeres se concentran en un conjunto reducido de ocupaciones, definidas como tradicionalmente femeninas (segmentación horizontal) o en puestos de menor jerarquía al interior de cada ocupación- menor salario, prestigio y poder de decisión- (segmentación vertical).

La segregación de género afecta, además negativamente a las futuras generaciones, por cuanto la orientación vocacional- las decisiones de educación y capacitación de los niños y niñas- está influida en gran medida por las oportunidades de ejercer tales especializaciones en el mercado de trabajo, actuando como un factor de transmisión intergeneracional de la desigualdad, tal como lo sostiene Anker (1998)

[6] Entre las múltiples definiciones de género, se puede señalar que: "*Los sistemas de género/sexo son los conjuntos de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual y que dan sentido a la satisfacción de los impulsos sexuales, a la reproducción de la especie humana y en general a las relaciones entre las personas".*

El género, es la organización social de las relaciones entre los sexos. El género es una construcción socio-cultural. La creación social de ideas produce expectativas de conducta "apropiadas" para hombres y mujeres, determina identidades y mecanismos de distribución de recursos y reconocimiento.

de lo(a)s diferentes actores sociales en las estructuras corporativas ya que, uno de los ámbitos más resistentes para la incorporación de mujeres en cargos de decisión, son las corporaciones.

Diferentes estudios (Osborne, 2005; Wright, 1995) señalan los complejos mecanismos para arribar a posiciones de poder que deben enfrentar las mujeres. Mateo de Cabo (2006), en un estudio realizado en España, demostró que sólo el 6,61% de los cargos de los consejos de administración de las empresas objeto de la investigación, son ocupados por mujeres. Este porcentaje, aún siendo superior al calculado en otros estudios, sigue siendo bajo y son las empresas familiares y las cooperativas las que cuentan con una mayor representación femenina en sus consejos.

En América Latina, en los finales de los ´90, comenzaron a llevarse a cabo algunos estudios que permiten analizar con mayor profundidad el tema del acceso de mujeres en ámbitos corporativos. Una encuesta realizada en 2004 y 2006 en 172 compañías de 6 países de América Latina y el Caribe: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México y Perú, (Maxfield, S. Santamaría, C. y Heller. L. 2008), posibilitó comprobar que a pesar que la mujer latinoamericana ha comenzado a avanzar en su participación en las empresas, es innegable que, al igual que en el resto del mundo, debe enfrentar una serie de obstáculos, la mayoría invisibles.

El mencionado estudio relevó información de firmas pertenecientes a sectores financieros, manufactura, industria farmacéutica y de salud, allí las mujeres representan más del 50% del personal de la base - áreas o departamentos - y estos porcentajes van descendiendo su participación a medida que se avanza en los niveles jerárquicos, gerencias medias y generales. Es más frecuente encontrar mujeres en los máximos niveles - "presidenta" o "vice-presidenta" - en compañías medias y en servicios financieros y se encuentran mayoritariamente en las funciones de recursos humanos, marketing, ventas, relaciones institucionales.

La evidencia empírica en Latinoamérica señala que la inserción de la mujer en el campo laboral, ha crecido en la última década, al igual que su nivel educativo (CEPAL, 2007). En Argentina, diferentes estudios muestran una incidencia significativa del nivel educacional

de las mujeres en el acceso al mercado laboral, el 58 % de las insertadas en el mercado laboral formal, posee nivel universitario y la estructura familiar, número y edad de los hijos favorecen su participación. De hecho las mujeres de mayores ingresos tienen menos hijos y ellos son mayores de siete años cuando ellas llegan a altos cargos (Lupica y Cogliandro, 2008).

A pesar de los avances registrados dentro del mercado laboral en las últimas décadas, todavía se observa una fuerte segmentación ocupacional, de carácter horizontal, referida a distintos tipos de ocupaciones para hombres y mujeres, y de carácter vertical, relacionada con menores salarios, prestigio, posibilidad de ascenso y poder para las mujeres. Respecto a los salarios, las mujeres profesionales llegan a percibir 60 % del salario de sus colegas varones, siendo más discriminadas que las mujeres de bajos ingresos quienes perciben aproximadamente más del 80% del salario masculino. Entre las justificaciones más conocidas está la supuesta baja productividad de ellas y el mal entendido costo maternal, como señalan algunas autoras (Todaro y Abramo, 2001).

Al respecto, numerosos especialistas sostienen que conciliar maternidad con trabajo es un desafío difícil de superar y en la mayoría de las investigaciones realizadas, se presenta como el principal obstáculo de las mujeres (Kaufmann, 2010; Catalyst, 2007).

Frente a estas realidades, durante la última década y en especial en los últimos cinco años, se han venido desarrollando una serie de iniciativas públicas y privadas encaminadas a impulsar cambios en la gestión corporativa en América Latina, específicamente en políticas de flexibilidad y programas de conciliación, para favorecer de manera directa la inserción de la mujer. Dichas iniciativas, se ejecutan principalmente en empresas multinacionales, que ya han implementado programas en sus casas matrices en países de la Unión Europea y en Estados Unidos (De Anca y Aragón, 2007:45-63; Barberá y otros, 2005) y se denominan en general “Programas de Gestión de la Diversidad".

Solo unas pocas compañías están ejecutando programas efectivos para lograr resultados en pos de la equidad de género. En muchos casos, son iniciativas aisladas y no se tratan como esfuerzos de cambio: con una lógica clara, un estímulo fuerte y compromisos para ejecutar planes realistas.

El fomento de la diversidad plantea para las empresas la necesidad de analizar diferentes enfoques que contemple el conjunto de actores que intervienen: clientes, accionistas, proveedores, trabajadores y directivos. Esta demanda social, constituye el primer paso para una reforma más profunda al interior de las empresas, encaminada a gestionar e integrar de modo eficiente sus recursos humanos diversos para lograr aumentar la eficacia y mejorar procesos de innovación.

La información que proviene de distintos estudios (Deloitte, 2011) señalan claramente que el paso del tiempo por sí mismo no va a garantizar a las organizaciones la obtención de beneficios por la integración de sus recursos humanos diversos; por el contrario, es necesario que existan políticas claras y con un enfoque estratégico con respecto al género y otras minorías. A pesar que muchas de las compañías líderes tienen una serie de iniciativas enfocadas en la mujer listas para comenzar a implementarlas en cualquier momento, estas no parecen estar logrando la meta de incluirlas en puestos clave de toma de decisiones y liderazgo. Los puestos que tienen más impacto para el éxito de los negocios y además que dichas iniciativas posibiliten la superación de algunos dilemas relacionados con los temas de la conciliación trabajo familia.

Por tal motivo, resulta importante contar con conocimiento teórico y empírico de las realidades en distintos ámbitos empresariales que posibilite a las organizaciones disponer de herramientas efectivas para la evaluación en términos reales de los beneficios e impactos que aportan las mencionadas iniciativas.

Las organizaciones pueden utilizar algunos modelos que se aplican en otros contextos para diseñar programas de diversidad, adaptados a las reales necesidades de sus entornos laborales, para lograr cambios de política organizacional significativos.

En la actualidad todavía resulta escaso el conocimiento teórico sobre la relación entre la diversidad y las formas adecuadas de gestionarla dentro de las corporaciones, en especial en países latinoamericanos. Esta ausencia en el campo profesional de experiencias y conocimiento teórico sobre el tema, encuentra sus raíces en parte, en el reducido tratamiento de esta problemática en los espacios académicos. En lo relacionado específicamente con las diferencias y relaciones de género en las organizaciones, esta perspectiva está comenzando a

incluirse tímidamente en el curriculum de las carreras relacionadas en algún punto con la Teoría Organizacional y/o el management en algunos países (Kelan y Jones, 2010).

La Teoría Organizacional en general, ha venido desarrollando una evolución de conceptos teóricos que contemplan poco, desde el punto de vista de sus recursos humanos, el género y otras diversidades. Esto se comprueba a la hora de investigar y conceptualizar los diversos fenómenos organizacionales.

Si se analiza la bibliografía sobre el tema, se puede apreciar que en general, los textos están dirigidos al "hombre gerente, manager, decisor", las mujeres como ejemplos son utilizadas solo por excepción o ejemplos particulares – "token" -[7]. Las referencias habituales a directivos en las organizaciones, son utilizados como genéricos y rara vez se refieren a mujeres.

En sentido inverso, diferentes estudios (Metcalfe y West, 1995) sostienen que algunas instituciones sitúan a mujeres símbolo o "token", en determinados cargos para brindar una imagen de modernidad y diversidad. En general, este tipo de situaciones tiene efectos no deseados como se comprueba desde el análisis de estas experiencias. (Catalyst, 2010)

Gherardi (2002) sostiene que la Teoría Organizacional ha sido particularmente refractaria a la incorporación de esta perspectiva y los desarrollos en este campo teórico han sido más tardíos que en otros, como la historia, la literatura, o la psicología, todas ellas áreas de conocimiento "feminizadas", es decir que cuentan con mayoría de profesionales mujeres en dichos campos. Esto explica, en parte, la mayor apertura en dichos campos a esta problemática y el por qué de la ausencia de un cuerpo consolidado de Teoría Organizacional con Perspectiva de Género, y la existencia de una serie de intentos aislados y fragmentarios en la forma de analizar estos temas.

---

[7] El sentido de la palabra "token", fue utilizado por Moss Kanter (1977) para hacer referencia a algo que representa a un grupo. Se utiliza como referencia o evidencia de algo más. La proporción escasa de los tokens genera, según la autora, distinto tipo de situaciones en los entornos laborales: visibilidad, contraste o asimilación.

Una estructura organizacional segregada en la que sólo una mujer o muy pocas, ocupen determinados puestos, provoca el fenómeno de la "mujer modelo" o "token". Dado que representan una minoría, son vistas como símbolos del grupo y no como personas.

Para entender la existencia de mecanismos de exclusión hacia las mujeres en diferentes instituciones, conviene recordar las ideas fundamentales de Douglas North (1990), premio Nobel de Economía en 1993, quien ha sido el creador, en años recientes de la llamada Escuela del Neo-Institucionalismo. Para este autor las instituciones constituyen el marco normativo que la sociedad adopta para controlar y fijar las posibilidades que tienen las personas con relación a la satisfacción de sus intereses y las relaciones con otras personas.

Las mujeres como grupo diverso y excluido, representa la única minoría que es mayoría en gran parte de las sociedades (Benhabib, 2006) [8] y el análisis de las brechas existentes para el acceso a los diferentes niveles en las corporaciones, debería realizarse a partir un conjunto de variables que contemple como eje transversal las relaciones de género, como elemento conformador de las realidades que envuelven y definen a las personas implicadas en el acceso a las posiciones de poder organizacional, para entender cómo se construyen las diferencias dentro de las instituciones. (Osborne, 2005; Holvino, 2005; Simpson,2000).

En general, los estudios que analizan la situación de mujeres en la vida corporativa en América Latina, no cuestionan los Programas de Diversidad de Género, sin embargo los escasos trabajos realizados en la región (Maxfield, Santamaría y Heller, 2008)[9] ponen

---

[8] La autora, señala que los debates en torno al multiculturalismo están teniendo lugar en medio de una discusión entre relativismo y universalismo y están mostrando la urgente necesidad y la inevitabilidad de diálogos interculturales. La tesis que defiende la autora, sostiene que los diálogos transculturales, no deben silenciar los conflictos de género que se ocultan en los encuentros y desencuentros culturales. Efectivamente, la categoría mujer, encierra una serie de condicionamientos, asimetrías y sub culturas al interior de la misma categoría, producto de otras diversidades: clase, raza, etnia, religión. Benhabib, enfatiza la necesidad de *ser un poco relativista cultural para mirar de otra forma y para entender la singularidad de otras culturas específicas, -clase, sexualidad, raza, cultura...-, con capacidad teórica para producir categorías que nombren esas realidades que durante tanto tiempo no se han visibilizado y con lucidez política para enfrentarse a las nuevas alianzas establecidas entre el patriarcado y las culturas, tiene que dotarse de un discurso teórico y político que trascienda tanto las diferencias indiscriminadas como el universalismo ciego.*

[9] Los programas de diversidad en la Región utilizan diferentes formas de acercamiento para su implementación en función de diagnósticos, no siempre adecuados. Una de las metodologías más utilizadas consiste en introducir *cuotas*. Como el número de mujeres que ocupan cargos directivos es muy reducido, se introducen metas de incremento. Esta iniciativa se conoce con el nombre de *agregar*. Otro método de diagnóstico es que las mujeres en general no cuentan con herramientas profesionales para ejercer cargos de dirección (falta de acceso a redes, falta de habilidades para el ejercicio del liderazgo), para ello deciden implementar Programas de Desarrollo Profesional- *arreglar.* Un tercer diagnóstico, sostiene que las prácticas organizacionales no se acomodan a las circunstancias especiales de sus responsabilidades con la familia y el cuidado, por lo cual deciden cambiar las prácticas para nivelar el entorno laboral para las mujeres, *encajar* o *acomodarse.* Finalmente, el cuarto nivel de análisis sugiere que el tema de la diversidad de género es más

énfasis en la necesidad de la considerar las especificidades locales y organizacionales a la hora de implementar dichas iniciativas, teniendo en cuenta las realidades y necesidades de los recursos humanos de las corporaciones.

Gestionar las posibilidades que ofrece la diversidad, implica comenzar a generar cambios en la cultura de las organizaciones, valorando las diferencias individuales para poder integrar el conjunto del talento humano. No existen recetas mágicas, ni un modelo único de implementación, a medida que van surgiendo necesidades u oportunidades, estas políticas se irán implementando de modo paulatino. Los ritmos son diferentes, así como la visibilidad de los resultados. No se trata en ningún caso de trazar un plan de acción con metas rígidas para implantar un cambio radical en los diferentes niveles de la estructura de la organización, tal como comprueban las experiencias realizadas en distintos contextos (Catalyst, 2010).

1.2. OBJETIVO

- ✓ Analizar los principales factores que inciden en la gestión de la diversidad en corporaciones multinacionales de diferentes sectores que operan en Argentina y proponer lineamientos para la implementación de programas, que contribuyan a superar las asimetrías de género en las organizaciones.

Dada la complejidad y amplitud del tema, se ha considerado apropiado focalizar el marco de análisis, estableciendo los siguientes objetivos específicos.

1) Identificar las principales variables que explican las asimetrías de género en diferentes corporaciones multinacionales establecidas en Argentina.

2) Explorar, las principales barreras: estructurales (cultura de la organización) e individuales- que determinan el acceso diferenciado de mujeres y varones en los niveles de decisión en corporaciones seleccionadas.

---

profundo y la meta principal está dirigida a un cambio en la cultura de las corporaciones: elevar el reconocimiento del aporte que las mujeres realizan en los lugares de trabajo, *valorar* (Myerson y Fletcher 2000).

3) Sistematizar características, experiencias y evidencias de los Programas de Diversidad implementados en las empresas seleccionadas, comparando culturas corporativas, prácticas y política desde la perspectiva del sujeto.

4) Proponer lineamientos y estrategias para implementar Programas de Diversidad de Género en instituciones para posibilitar la integración de Recursos Humanos diversos.

Justificación

La presente investigación centra su atención en empresas privadas multinacionales que operan en más de 30 países, tienen distinto origen y están implementando por lo menos desde hace más de un año Programas de Gestión de Diversidad en Argentina. En diferentes países de América Latina, dichos programas comenzaron a implementarse a partir de mediados del año 2000. Resulta escaso y fragmentario el conocimiento que se posee sobre estas iniciativas. Por tal motivo, esta investigación realiza una aproximación descriptiva a la compleja realidad de la gestión de recursos humanos diversos en entornos multiculturales, interrelacionando diferentes aspectos de la cultura organizacional y el avance de las mujeres en las mismas.

El estudio, retoma la línea de análisis comparado del estudio MEPLA: *Percepción de las mujeres directivas sobre los determinantes de su ascenso a la cúspide de organizaciones privadas en Latinoamérica*[10], que se realizó con mujeres CEO´s en empresas multinacionales en 17 países de América Latina bajo la coordinación de las Profesoras Cárdenas de Santamaría de la UNIANDES de Colombia y Alice Eagly de Northwestern University, brindando resultados que permiten dimensionar el peso relativo de las explicaciones que las diferentes variables que el mencionado estudio analiza e interpreta sobre sus hallazgos en los diferentes países. Los estudios sobre mujeres directivas, como

[10] MEPLA: Mujeres en cargos de decisión en América Latina: Resultados empíricos y reflexiones. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.2010

señalan Cheung y Halpern (2010: 182–193), posibilita conocer sus características particulares para sugerir estrategias de ascenso y programas de apoyo.

HIPÓTESIS

Las principales hipótesis planteadas en el Plan de Tesis señalan:

1. A pesar de la incorporación cada vez mayor de programas de diversidad en las corporaciones, existen inequidades de género para el acceso a cargos de decisión.

2. Los condicionantes organizacionales contribuyen a limitar los cambios en términos de diversidad.

3. Los condicionantes y resistencias individuales, contribuyen a mantener y perpetuar las diferencias de género.

A partir de los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, se incorporaron algunas hipótesis complementarias que tienden a focalizar, enmarcar y acotar las hipótesis principales, considerando los valores culturales de las organizaciones aportados por diferentes autores (Lord y Maher, 1991; House, 1997; Hofstede, 1991) y las perspectivas individuales desde el punto de vista socio demográfico y subjetivo de las mujeres (Eagly, 2007; Fels, 2004; Kaufmann, 2009; Marshall, 1993).

En la hipótesis 1 se plantearon las siguientes proposiciones, teniendo en cuenta las dimensiones relacionadas con la cultura organizacional que surgen de investigaciones realizadas en distintas corporaciones (Hofstede, 1991; House, 1997; Smircich,1983) y se desarrollan en detalle en el Marco Teórico (Ver definiciones de las dimensiones en el Glosario).

1.a. *El porcentaje de mujeres en cargos de decisión está relacionado con los valores de la organización que reflejan relaciones jerárquicas o mayor Distancia al Poder*.

1.b. *El porcentaje de mujeres en cargos de decisión está relacionado con los valores de la organización que reflejan Orientación a las Relaciones- individualismo/colectivismo- y Equidad de Género- masculinidad/feminidad-* .

Para la segunda Hipótesis, se incorporaron:

2.a. *Los obstáculos externos percibidos por las ejecutivas para el ascenso en sus carreras están relacionados con las culturas locales (país de origen) de la empresa.*

2.b. *Los obstáculos externos percibidos por las ejecutivas para el ascenso en sus carreras, están relacionados con el sector o rama de actividad de la empresa*.

Para la hipótesis 3, se agregaron:

3.a. *Los desafíos internos percibidos por las ejecutivas para el ascenso en sus carreras están relacionados con las motivaciones y percepciones individuales.*

3.b. *Los desafíos internos percibidos por las ejecutivas para el ascenso en sus carreras están relacionados con las prioridades individuales (trabajo familia).*

1.3.METODOLOGÍA

1.3.1. Pasos previos

La investigación se dividió en tres etapas:

- ✓ Análisis de la bibliografía- estudios, investigaciones y experiencias- sobre el tema de gestión de la diversidad.
- ✓ Diseño de una Encuesta que posibilitó establecer perfiles diferenciados de trayectorias profesionales y motivaciones de las mujeres ocupando mandos medios y gerencias en las empresas seleccionadas. Para ello, se elaboró un formato de formulario estructurado con 31 preguntas cerradas (Ver Anexo I) para recoger información sobre: (i) datos socio demográficos personales y de sus parejas, situación laboral actual, características de su cargo y de la empresa, factores relacionados con el ascenso: dificultades, desafíos y barreras, manejo del balance vida laboral-vida personal, sus motivaciones para acceder a posiciones de poder y (ii) preguntas abiertas (Preguntas 32 y 33 de la Encuesta) sobre las políticas y prácticas que desarrolla actualmente la compañía y facilitan su carrera laboral y cuáles podría incluir para potenciarla.

Estas preguntas permiten reflejar sus percepciones sobre los programas de Gestión de la Diversidad implementados en las cuatro empresas seleccionadas.

La Encuesta se diseñó teniendo en cuenta las pautas conceptuales que se presentan en el Marco Teórico (Ver Capítulo 2), que posibilitaron la confección de las preguntas, dimensiones y las escalas de medición utilizadas, que fueron sometidas a ponderación teniendo en cuenta diferentes investigaciones previas (En el Anexo III se detalla la revisión de la literatura relevada).

- ✓ Empleo de técnicas cualitativas (Guía de Entrevistas - Ver Anexo II-, *focus group* con mujeres que participaron de las encuestas en las cuatro empresas seleccionadas, fuentes secundarias de información sobre las empresas seleccionadas) con el objeto de establecer perfiles corporativos y su relación con la eficiencia de la implementación de programas de Gestión de la Diversidad.

  La Guía de Entrevista fue elaborada teniendo en cuenta el aporte de recientes investigaciones y experiencias internacionales que están llevándose a cabo en la actualidad (Barberá, 2005, Instituto Europeo de la Diversidad, 2005; Catalyst, 2010).

La investigación realizada intenta producir conocimientos de prácticas y procesos asociados a la gestión de la diversidad, partiendo de los métodos aportados por la *grounded theory*[11], que incorpora el estudio de casos, posibilitando analizar en forma detallada e intensiva determinadas unidades de análisis (una familia, una comunidad, una organización).

Este método ha sido frecuentemente utilizado en diferentes estudios dentro de la Teoría de las Organizaciones. Las investigaciones desarrolladas por Pettigrew (1985) por ejemplo, mediante estudio de casos en organizaciones, posibilitaron al autor analizar cuestiones de management en la Industria Química. Si bien, en general se asocia el estudio de caso con

[11] Los pioneros trabajos de Glaser y Strauss (1967) introducen esta aproximación de análisis de datos cualitativos que posibilita generar teoría a partir de los datos de la investigación. Este método representa una alternativa estratégica para articular teoría e investigación, por ello se sostiene que contribuye a generar **conceptos** en lugar de teoría. Es definida por los autores como una aproximación a la generación de teoría a partir de los datos. Los datos no son solo de tipo cualitativo y la *grounded theory* puede ser utilizada conectado diferentes fuentes de información (Strauss y Corbin, 1998:12).

investigación cualitativa, existen otros métodos que se relacionan y triangulan[12] con dicha estrategia y posibilitan integrar investigación cuanti y cualitativa.

En este caso en particular, se pretende desarrollar teórica y empíricamente los temas relacionados con la equidad de género en las organizaciones y la aplicabilidad de la gestión de la diversidad como estrategia para superar las asimetrías de género, a través del estudio de casos de empresas de distintos sectores, orígenes y tamaño para analizar sus culturas y el estudio en profundidad de los programas de diversidad de género que están ejecutando al momento de realizar la investigación.

Dado que estos programas en la actualidad, están dirigidos fundamentalmente a mujeres y teniendo en cuenta las especificidades del mercado laboral femenino (Ver Introducción y Marco Teórico), para profundizar el estudio de casos, se realizaron encuestas on –line dirigidas a conocer las percepciones del personal femenino de dichas empresas en lo relacionado con barreras, condicionantes y desafíos de sus carreras laborales, como así también sus necesidades concretas en relación a dichos Programas de manera de poder identificar alcances y brechas de los mismos.

1.3.2. Características y desarrollo de la Encuesta.

Para la realización del estudio se utilizó la siguiente metodología:

- ✓ Población objetivo para la Encuesta: Mujeres ocupando mandos medios y gerenciales en las empresas multinacionales seleccionadas en operan en Argentina. La Encuesta se realizó en la Capital Federal.
- ✓ Tamaño de la muestra: El diseño muestral se realizó a partir de la selección de empresas multinacionales de diferentes sectores de actividad y origen, que cuentan con más de 100 empleados, de manera de lograr mayor número de casos en las encuestas y que están implementando políticas y programas de diversidad, por lo menos desde hace un año. Se realizaron 101 encuestas sobre la población objetivo.

[12] La triangulación es la utilización de uno o más métodos o fuentes de datos en el estudio de fenómenos sociales de manera tal de posibilitar el cruce de diferentes resultados. (Bryman,2008:700)

La muestra fue seleccionada junto a los responsables de Recursos Humanos y/o Programas de Diversidad contactados en las distintas empresas. En la muestra se resguardó la representación de las variables descriptivas del universo y se utilizó un cuestionario semi-estructurado.

- ✓ Diseño metodológico: Por lo acotado del estudio y el tiempo disponible, se descartó la alternativa de extraer una muestra probabilística que representara los parámetros del universo. A pesar de que el tamaño de la muestra fue relativamente reducido, resultó suficiente para recoger una amplia variabilidad de factores que intervienen en las trayectorias laborales y las opiniones sobre prácticas y programas de diversidad que llevan a cabo las empresas.

  La investigación privilegió la profundidad del análisis de las trayectorias de carrera de ejecutivas (cuatro empresas multinacionales de distintos sectores, orígenes y tamaños) de manera de incluir diferentes perspectivas y analizar la influencia de las culturas organizacionales.

- ✓ Análisis de resultados: Se analizan los resultados del estudio desde un punto de vista descriptivo, dando cuenta de los principales factores que inciden en las trayectorias laborales de las encuestadas. Se aplicaron además asociaciones específicas entre variables a fin de obtener interpretaciones de mayor alcance que posibilitaron la elaboración de perfiles de trayectorias laborales de las mujeres, en función sus motivaciones, necesidades y prioridades.

Las empresas seleccionadas pertenecen a tres diferentes sectores de actividad: Tecnológico, Banca y Seguros, Laboratorios, de diferente origen (Estados Unidos, Suiza, España), antigüedad (año de creación) y tamaño (según cantidad de empleados).

Para la realización de la investigación se tomó contacto con profesionales senior que están a cargo de Programas de Diversidad y Directores de Recursos Humanos de las Compañías, invitándolos a participar de un estudio que examina las estrategias de gestión de la diversidad en relación al género y posibilita conocer en profundidad las necesidades y motivaciones de las mujeres de la empresa.

En un primer momento, la recepción de la iniciativa fue muy favorable, sin embargo existieron una cantidad de obstáculos que demoraron la realización de la investigación. Gran parte de ellos, se debieron a la lentitud en la autorización para poder realizar las encuestas – lo que está indicando estilos gerenciales muy jerárquicos en la toma de decisiones en la mayoría de las organizaciones - los gerentes, a pesar de ostentar el cargo, no deciden-, en algunos casos la aprobación de este tipo de estudios debe realizarse a miles de kilómetros de distancia, en las sedes de sus casas matrices.

También existieron demoras en la instrumentación de las encuestas y entrevistas, debido a cambios de los responsables de la ejecución de dichos programas durante la realización de los contactos acordados.

Finalmente, la encuesta fue enviada on-line a través de un link generado por medio de un software libre y gratuito y estuvo disponible para que los responsables de cada empresa, lo difundieran entre el personal de mujeres que ellos seleccionaron (aproximadamente 40 por empresa), obteniéndose alrededor del 70% de respuestas de las participantes.

La encuesta fue distribuida con una carta de invitación especial, explicando los motivos para la realización y el compromiso de confidencialidad de la información obtenida.

Se encuestaron 101 mujeres que desempeñan mandos medios y gerenciales, durante los meses de julio a diciembre de 2010 y una vez concluida y procesada la encuesta, se procedió a realizar una devolución de los principales resultados obtenidos a los directore/as y responsables de los departamentos de recursos humanos de empresas y a posteriori se realizaron jornadas de exposición de los principales hallazgos con las encuestadas (*focus group).*

Se presenta a continuación las variables que se tuvieron en cuenta para el diseño de la Encuesta y los indicadores y dimensiones que surgen de dicha información:

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	DESCRIPTOR
A. Socio Demográficas Preguntas 1 a 7 de la Encuesta	**Profesión** **Estudios Alcanzados** **Edad** **Estado Civil** **Hijos, edades, edad al tener el 1º hijo** **Profesión y cargo de la pareja**		Las variables 1 a 6 posibilitan trazar perfiles de carreras profesionales de mujeres, describir y comparar sus trayectorias en función de perfiles analizados en diferentes estudios de género. Análisis de las relaciones de parejas con doble carrera. Aportes al presupuesto familiar, asignación de roles.
B. Trayectoria Laboral Preguntas 8 a 30 de la Encuesta	**Para la elaboración de perfiles se consideraron:** •**Cantidad de hrs. semanales trabajadas** **(pregunta 10)** •**% de gastos mensuales del hogar que asume** **(pregunta 16)** •**Grado de importancia del Apoyo Doméstico** **(pregunta 19)**	Menos de 45 hrs. 45 y más Más del 50% Menos del 50% No fue importante Medianamente Importante Muy Importante	Las dimensiones de las preguntas 10, 16, 21, 22 y 23, posibilitan establecer perfiles diferenciados de mujeres encuestadas en mandos medios a través de la asociación de las diferentes variables. Se consideraron las 2 últimas categorías **(muy importante y definitivo)** para los perfiles descriptos en la investigación.

		Definitivo	
	•**Motivaciones y metas** **(preguntas 21,22 y 23)**	Metas (independencia económica, poner en práctica lo aprendido, prestar un servicio a la comunidad, realización personal, obtener experiencia, alcanzar puesto de dirección) Razones de interés de poder (cargo, remuneración, satisfacción, desarrollo personal)	Se consideraron las categorías **muy importante y definitivo** para la elaboración de los perfiles. Se consideraron las **categorías 1 y 2 en orden de prioridades**. (siendo 1 la más importante y 5 la menos)
	•**Rechazo de promociones** **(preguntas 25 y 26)**	Causas: Presión familiar, nacimiento de hijo, inflexibilidad laboral, acoso sexual, salarios no acordes, falta de interés, Otros (especificar)	Se consideraron las categorías **(nunca, pocas veces, a menudo, casi siempre, siempre)**
	•**Interrupción de carrera profesional** **(preguntas 27 y 28)**	Razones: casamiento, cuestiones familiares, problemas de salud, relación marital en peligro, realización de posgrado, Otras (especificar)	Se consideraron las categorías (**nunca, pocas veces, a menudo, casi siempre, siempre)**
C. Barreras, Obstáculos y Desafíos Preguntas 30 y 31 de la Encuesta	•**Principales desafíos para ascender en la carrera** **(preguntas 27 y 28)**	Se enunciaron diferentes motivos que fueron clasificados en internos y externos s/ las teorías de carrera y	Se consideraron las categorías **(nunca, pocas veces, a menudo, casi siempre, siempre)** y a los efectos del análisis se ponderaron

		género. Se enunciaron diferentes categorías de barreras que fueron clasificadas en internas y externas sobre las teorías relacionadas con género y carrera.	las frecuencias: **siempre y casi siempre.**
D. Percepciones sobre Políticas y Programas de gestión de la Diversidad implementados en las empresas. Preguntas 32 y 33 de la Encuesta		Se sistematizaron las respuestas obtenidas a los efectos de describir las percepciones sobre la efectividad de los Programas.	

1.3.3. Características y desarrollo de la Guía de Entrevistas:

En las entrevistas en profundidad realizada a directivos/as de recursos humanos y/o responsables de Programas de Responsabilidad Social Empresaria, Diversidad, que se desarrolló de acuerdo a la Guía de Entrevista elaborada (Ver ANEXO II), se plantearon una serie de cuestiones sobre las políticas que las empresas están ejecutando, accesibilidad a prácticas de conciliación, los beneficios de la conciliación, los costos, las barreras y cuáles son sus percepciones para la aplicación de este tipo de iniciativas en relación con la cultura empresarial.

Por otra parte, se recabó información sobre una serie de variables de control que son utilizadas a lo largo del estudio, tales como el tamaño de la empresa, el sector de actividad al

que pertenece, el porcentaje de mujeres en planta, el porcentaje de directivas, políticas de promociones y desarrollo de talentos, aplicación de programas de gestión de competencias.

Se entrevistaron 10 directivo/as entre octubre y diciembre de 2010 y dado que el objetivo principal es comparar culturas corporativas, el diseño muestral debía partir de cada una de las empresas y la representación de las personas en los diferentes departamentos o direcciones de la organización. En algunos casos fue necesaria la sustitución de las personas seleccionadas por cambios o reorganizaciones internas, que demoraron considerablemente la realización de las entrevistas.

Para la formulación de las preguntas de las encuestas se consultaron diferentes fuentes de investigación sobre el tema de trayectorias y carreras laborales de mujeres y su relación con programas de diversidad de género y se asumieron escalas de valor en los diferentes ítems para posibilitar su estandarización y sistematización posterior. En el ANEXO III se presenta un cuadro aportado por (Poelmans 2001; Maxfield, 2007) que sintetiza los principales aportes de experiencias de Gestión de Diversidad y los posibles impactos en programas de conciliación trabajo familia realizados en diferentes países, que fueron tenidos en cuenta para la elaboración de la Guía de Entrevistas y los aportes de diferentes estudios comparados de culturas institucionales y de países realizados en América Latina.

1.4. APORTES A REALIZAR

De acuerdo con el marco teórico propuesto (Ver Capítulo 2), la investigación apunta a la difusión de conocimiento empírico sobre las realidades de los programas de diversidad, a través de diferentes **niveles de análisis**: individual, organizacional, de las sociedades desde la perspectiva de género y del estudio de las prácticas y políticas que se desarrollan dentro de las organizaciones (Poelmans, 2001).

Como señala Poelmans, la cuestión fundamental reside en saber "por qué" las prácticas suceden como suceden, más allá de cuestiones culturales, psicológicas, organizacionales, de motivaciones de los individuos. *¿Por qué el recurso humano de las organizaciones (empleados, gerentes de Recursos Humanos, directivos, supervisores) asignan prioridades al trabajo o a la familia? ¿Cuáles son las razones por las cuales estos roles entran en conflicto*?.

Para ello se exploran prácticas, percepciones y motivaciones específicas de las ejecutivas encuestadas (nivel individual), posibilitando la construcción de perfiles que sirvan de marco de referencia para la elaboración de programas y políticas inclusivas (nivel organizacional), de acuerdo a las realidades y necesidades de los recursos humanos de cada corporación y establecer la importancia de barreras internas, percibida por parte de las encuestadas (nivel individual) y externas (nivel organizacional) identificadas en las distintas culturas organizacionales analizadas.

Además, la teoría de las *"pequeñas ganancias*" – diagnóstico, diálogo, experimentos- desarrollada por Myerson y Fletcher (2000), que intenta lograr cambios incrementales en las corporaciones, fue puesta en práctica en las primeras fases de la investigación que integran esta Tesis: a) Diagnóstico – información relevada en las encuestas on-line, guía de entrevista y fuentes secundarias b) Diálogo- entrevistas en profundidad con gerentes de diferentes áreas, responsables de Programas de Diversidad y *focus group* con las mujeres encuestadas, logrando sensibilización y toma de conciencia de las realidades existentes. La última fase, c) Experimentos[13], se encuentra en estos momentos en curso en dos de las cuatro corporaciones comparadas, donde se realizaron las devoluciones de los diagnósticos obtenidos.

En síntesis, el trabajo intenta contribuir al desarrollo de un cuerpo teórico-empírico en los temas de Gestión de la Diversidad en empresas multinacionales que operan en el país, de manera de posibilitar la implementación de estrategias y acciones concretas que se adapten a las especificidades locales, teniendo en cuenta las prácticas y procesos organizacionales actuales y además conocer y entender, las causas y condicionantes de las culturas corporativas y las percepciones y necesidades de los recursos humanos, para lograr Programas inclusivos que tiendan a superar las inequidades de género.

Los perfiles de ejecutivas elaborados a partir de la investigación realizada, posibilita además sistematizar algunas variables relevantes que intervienen en el desarrollo de carrera de

[13] Los experimentos son definidos como pequeños planes de acción para poner en marcha determinadas estrategias y prácticas que permitan implementar adecuadamente los Programas de Diversidad, planteando actuaciones factibles y realistas de acuerdo a los diagnósticos observados en cada organización

mujeres y si bien no han sido comparadas con otras realidades existentes en diferentes contextos organizacionales, puede ser ajustada en función de distintas escalas de medición, que permitan la puesta en marcha de diferentes iniciativas y programas en otros ámbitos institucionales (Sector Público, ONG´S, pequeñas y medianas empresas) y no solo en corporaciones multinacionales.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este Capítulo se presentan los enfoques teóricos y empíricos sobre los cuales diferentes autores han profundizado a través de estudios e investigaciones, temas relacionados con la sistematización y tipificación de la cultura tanto de las sociedades como de las organizaciones. Se analizan además, los aspectos centrales de la diversidad y la discriminación en articulación con las culturas organizacionales donde operan estereotipos, prejuicios, mitos en relación a sus recursos humanos.

Para un fenómeno tan complejo y amorfo como es el de la descripción de las culturas de las sociedades, se incorporaron las dimensiones propuestas por Geert Hofstede, Trompenaars y otros autores que realizaron investigación cultural comparativa.

Por otra parte, se examina el concepto de Gestión de la Diversidad como estrategia que posibilita superar ciertas inequidades que aún persisten en la mayoría de las organizaciones, incorporando la perspectiva de género como eje central del recorrido teórico realizado, a través del aporte que realizaron diferentes autoras. En el Glosario, se incorporan las principales definiciones teóricas utilizadas durante la investigación que posibilitan una mejor comprensión del tema.

2.1.LA CULTURA

"Cultura es un concepto muy difícil de definir porque está cargado de teoría como muchos otros conceptos fundacionales en el análisis social: individuos, estructura", señala Benhabib (2006). La utilización del concepto de la cultura ha sido objeto de múltiples interpretaciones y discusiones en las ciencias sociales. Diferentes autores han planteado restringirlo para referirse solo a los aspectos inmateriales de la vida humana (creaciones abstractas como los valores, los símbolos, normas, derecho, religión, etc.).

Uno de los primeros autores que formula una definición explicita de la cultura como un elemento importante para el estudio de las sociedades antiguas, es el antropólogo británico Tylor en 1871, al referirse a ella como *"aquel todo complejo que incluye saber, creencias, arte, moral, derecho, costumbre y todas las demás capacidades adquiridas por el hombre*

como miembro de una sociedad". Se señala de esta manera una línea conceptual que ha llegado básicamente hasta nuestros días, otros autores definen cultura como *"un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas sirven de modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta"*.

Entre las diferentes definiciones aportadas desde distintas disciplinas al concepto de cultura, algunas son descriptoras, normativas, históricas. Taylor, entendió la cultura como sinónimo de civilización y consideró que engloba la totalidad de la experiencia humana. El autor, desde la antropología describe la cultura como un todo complejo que incluye: *"creencias, y saberes, costumbres y moral, estilos y artes, habilidades y destrezas, hábitos y capacidades"*. (Taylor, 1992)

De forma paulatina, en las ciencias sociales las referencias a la cultura se han ido transformando en algo esencial pues permite el estudio de los elementos fundamentales que especifican una sociedad. La cultura es la característica básica que explica el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad.

De esta manera, se insiste en que la conducta de los individuos está fuertemente condicionada por el conjunto de normas, valores sociales y conocimientos disponibles en la sociedad dada. Por otra parte, les brinda a las personas pautas de interpretación que hacen posible la vida social. En definitiva lo que caracteriza a una sociedad es su cultura.

La cultura supone un sistema compartido de respuestas, así como un diseño social de la conducta individual. Para saber si un rasgo de la vida del grupo es cultural tendremos que fijarnos en sus características intrínsecas:

- ✓Si se comparte socialmente entre los miembros del grupo, pues la cultura no es individual, es por definición social;
- ✓Si se transmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable;

- ✓Si requiere aprendizaje, pues la cultura inicialmente no se tiene de manera innata, se recibe por interacción con otros que la poseen y se difunde a través el proceso de la socialización.

Se ha sostenido con frecuencia (Storey, 1993) que el contenido de la cultura se dirige a precisar en cada sociedad, "lo que es" y no solo es una categoría conceptual vacía, sino que su significado depende de los contextos en los que se la utiliza.

Si bien la cultura de una sociedad es algo que tiene un cierto grado de permanencia, no siempre las pautas culturales son estáticas ni homogéneas y operan como *antenas parabólicas* en las que existen tensiones, conflictos, apropiaciones, préstamos y lo más significativo: cambios que permiten revisiones de viejos códigos culturales, por ello es necesario estudiar la cultura como algo dinámico, en continua modificación.

El concepto mismo de cultura, genera una serie de interrogantes: *¿En qué medida una cultura se tiene o se crea? ¿Qué factores relativos a las sociedades deben considerarse innatos y cuáles sujetos a cambios? ¿Cuál es la diferencia que define a cierta comunidad cultural o a cierto individuo como culturalmente diferente? ¿Cómo se ejerce la cultura?*

Algunos autores afirman (Guerrero,2002) que "si bien no hay acuerdo en cómo se conceptualiza la cultura, si lo hay en considerar su evidente carácter polisémico, puesto que con cultura se habla de diversidad de cosas, se nombra diferentes realidades, se le asigna distintos significados".

Tal vez una interpretación importante consiste en considerar que dado que la cultura es una construcción social, todos los seres humanos somos creadores/as y poseedores/as de cultura. Asimismo, otra idea fuerza clave es comprender la cultura como una "construcción sistémica", que integra subsistemas, que se interrelacionan: a) el campo de los aspectos "manifiestos", observables, materiales, evidentes de la cultura (ej. comportamientos, música, rituales, vestimenta, prácticas productivas, discursos sociales); b) el campo de las representaciones de la cultura, que corresponde a los aspectos "encubiertos de la cultura", de las representaciones simbólicas, de los imaginarios, los ideales, los aspectos mentales.

Como señala Benhabib (2006), los límites de la cultura y de los grupos humanos que las incluyen son muy controvertidos, frágiles y delicados. *Poseer una cultura determinada, significa estar dentro de ella,* afirma la autora.

Así como existe un extenso campo de estudio abordado desde distintas disciplinas, la noción de cultura puede ser analizada también dentro las organizaciones, consideradas éstas como sistemas sociales abiertos y complejos, en donde actúan recursos humanos que operan dentro de un equilibrio comprometido- incorporación de lo nuevo y resistencias que provocan los cambios en un juego de intereses constantes, contradictorios y de valores en competencia-.

- **¿Cómo opera la cultura dentro de las organizaciones?**

La aplicación de los temas de cultura al interior de las organizaciones ha sido objeto de múltiples estudios y va adquiriendo cada vez más importancia e identidad por su fuerza explicativa en la mayoría de los fenómenos que operan al interior de las instituciones.

Se pueden buscar antecedentes sociológicos de la aplicación del concepto de cultura en las organizaciones en trabajos realizados durante los años 60 y 70, sin utilizar el propio termino de cultura organizativa. A partir de diferentes estudios (Schein, 1985; Hofstde, 1991; Trompennars, 2002) se comprobó que la cultura no es sólo un distintivo de la sociedad sino también de partes de ella. De esta manera, las investigaciones dentro de la Teoría de las Organizaciones, abordaron también el tema de las subculturas para referirse a comportamientos comunes de grupos de una sociedad u organización.

No obstante, como sostiene Hoecklin (1995), el análisis de las organizaciones en términos de sus culturas, comienza a partir de los problemas experimentados por las empresas multinacionales en su masiva expansión durante los años ´60 y´70, en un contexto económico específico de progresiva expansión de los mercados mundiales y la consiguiente generalización del choque cultural y del contraste entre organizaciones económicas cuyas diferencias parecían reducirse a aspectos culturales.

Por ejemplo, en el transcurso de los años ochenta del siglo pasado, se comenzó a tomar conciencia especialmente en Estados Unidos, a partir de la creciente competencia japonesa,

primero de la invasión de sus productos y después las mismas fábricas, sobre la influencia de diferentes culturas en ámbitos locales.

Poco a poco, los analistas organizacionales fueron investigando por ejemplo, que la mayor productividad de las empresas japonesas en muchos campos de la producción industrial, no provenía tanto de mejora tecnológicas u organizativas -fáciles de producir o copiar- sino de situaciones culturales que hacían posible o determinaban algunas conductas específicas.

A nivel teórico, se comienzan a desarrollar los conceptos relacionados con la "cultura de las organizaciones" dentro de una búsqueda innovadora y crítica respecto a las teorías clásicas de la organización, en las que prima el enfoque racional. La conducta organizativa, el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, es raramente racional, aunque seamos capaces de encontrar sentido en una posterior interpretación en la que se tiene principalmente en cuenta la conducta común y las tradiciones de esta parte o ambiente especifico de la sociedad.

Las necesidades de un marco interpretativo a las realidades descriptas, han dado lugar a la búsqueda de nuevos conceptos y en definitiva al desarrollo de la idea de la cultura organizativa.

El análisis de las organizaciones a través de sus culturas, posibilita ir más allá de la consideración sistémica de ellas que estuvo presente en el campo de estudio del management hasta comienzos de los años 70 del siglo XX. La nueva teoría, explica las organizaciones como entidades con un cierto grado de permanencia, en las que es posible ir distinguiendo un conjunto de elementos conexos en equilibrio formando un todo con una determinada autonomía.

En definitiva, se intenta aplicar a la Teoría de las Organizaciones, otras áreas del pensamiento de la sociedad que incorporan el concepto "cultura", de amplia tradición en las Ciencias Sociales, especialmente en Antropología Social y crecientemente en Sociología.

De esta manera a finales de los años 70 y principios de los 80, varios autores (Pettigrew, 1985; Becker, 1985) comenzaron a cuestionar las teorías clásicas y sistémicas de las organizaciones, tendientes a verlas como un sistema dirigido a conseguir unos fines. Según

los estudiosos del tema, se necesitaba una nueva perspectiva para explicar nuevas variables que se comenzaron a considerar significativas, tales como el simbolismo organizativo, las lógicas subyacentes, las metáforas comunes y los valores.

Desde la aparición de la perspectiva del análisis cultural de los fenómenos que ocurren en las organizaciones, varios enfoques teóricos se han desarrollado tendiendo a explicar los factores que influyen en la formación y la dinámica de la cultura organizativa y aunque existen distintas aproximaciones conceptuales, para la mayoría de los autores algunos de los elementos clave que hacen a la cultura organizacional tienen que ver con:

- ✓ Conjunto de **valores y creencias esenciales**: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.
- ✓ La **cultura compartida**: No es suficiente que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.
- ✓ **Imagen integrada**: Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.
- ✓ **Fenómeno persistente**: La cultura organizacional es resistente al cambio (según algunos autores ésta es su característica dominante). Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

Al analizar la cultura corporativa es necesario realizar un esfuerzo de acumulación y asociación de variables que posibiliten identificar, a través de aproximaciones sucesivas, la forma en cómo valora la organización distintos objetivos y estrategias que se propone. Por otra parte, es importante considerar los datos objetivos de sus realidades (origen, tamaño, sector, cantidad de países en que opera la empresa).

Los valores son el núcleo central de la cultura corporativa y algunos autores han denominado este concepto *identidad* (Schein, 1982). Otros, indagan la cultura a través de

metáforas, Morgan (1996)[14]describe a la cultura como algo que se encuentran debajo de la *línea de flotación del iceberg*- manifestaciones externas-. Hosftede (1980), utiliza la metáfora del *corazón de la cebolla* - la cultura dentro de las organizaciones generalmente opera en capas como una cebolla según el autor-: en la más profunda, se encuentran los "modelos mentales" subconscientes, seguida luego por conductas o prácticas.

Los elementos que integran la cultura tienen que ver con las motivaciones, valores, creencias, identidades e interpretaciones de distintos hechos. Ellos se agregan a la cultura cuando resultan de experiencias comunes y son transmitidos a través de generaciones y en los todos los ámbitos.

En su libro *Culture's Consequences Internacional Differences in Work-related Values* (1980), Hofstede presenta un estudio pionero sobre las diferencias culturales entre las diferentes subsidiarias de IBM en el mundo. Una de las hipótesis centrales de la investigación postulaba que las actitudes básicas de los empleados de IBM en cada uno de los países en que la compañía desarrollaba su actividad, dependían más de su ciudadanía local que de su pertenencia a la misma empresa.

En el estudio que realizó sobre valores culturales en 40 países[15] –basado en encuestas a 116.000 trabajadores de distinto perfil, pertenecientes a filiales de una misma empresa multinacional – se aportan elementos relacionados con las diferencias contextuales entre las regiones en las que el autor efectuó la investigación.

Las "cuatro dimensiones" que inicialmente identificó Hofstede fueron: *distancia de poder, individualidad, masculinidad y aversión a la incertidumbre.* (Ver definiciones en el Glosario). Dicho estudio fue conceptualizado por algunos autores (Takahasi, 2002) como

[14] Gareth Morgan, plantea que las organizaciones han sido conceptualizadas utilizando diversas imágenes y como sostiene el autor, las teorías y explicaciones de la vida organizacional se basan en metáforas que llevan a comprenderla de modos distintos y parciales, y cada una tiene ventajas y limitaciones. Una de las metáforas que el autor explora es la *organización como cultura.*

[15] Aún cuando desde el momento en que se realizó el estudio, cuya realización llevó 6 años, se han verificado seguramente cambios culturales de relevancia, el mismo constituye un referente ineludible en el tratamiento de este tipo de cuestiones y continúa siendo utilizado en las investigaciones de cultura empresarial como antecedente de relevancia.

"herramientas útiles para estudiar las culturas sin considerarlas como una teoría modelo de cultura".

Una de las cuatro dimensiones originales de la cultura que analiza Hofstede, fue *la distancia al poder que el autor contrapone al igualitarismo* (Ver definición en el Glosario). En los países de alta distancia al poder, los individuos aceptan la distribución desigual del poder dentro de la sociedad y de las organizaciones, el estatus se adscribe en lugar de ganarse. Los superiores y subordinados mantienen una considerable distancia social, las organizaciones son más jerárquicas (Recht y Widlerom, 1998).

En diferentes estudios realizados en Latinoamérica (Ogliastri, 1999), se comprueba que en la región, es mayor la aceptación de las jerarquías y menor la valoración del individualismo que en los países anglosajones. Para el caso colombiano, por ejemplo Ogliastri (1999) encuentra que los sujetos perciben alta distancia al poder, que él denomina *elitismo*, deseando sin embargo que la sociedad sea más igualitaria. En sus investigaciones, muestra el uso extendido de los pre requisitos para trabajar en empresas latinoamericanas, como un símbolo del estatus y de la autoridad. Estos símbolos se requieren precisamente porque el poder y la autoridad se adscriben, no se ganan.

Investigaciones llevadas a cabo en Venezuela muestran que casi el 60% de los directivos entrevistados, señalaron que la jerarquía es la forma más eficiente de coordinar las actividades. Un porcentaje similar argumenta que la razón principal para la jerarquía es saber quién tienen autoridad sobre quién (Granell et al., 1997:14).

Los estudios de Chile y de Colombia concluyen que mientras las actitudes pueden estar cambiando, su puesta en práctica está retrasada, mencionando la persistencia de la jerarquía en muchas variedades de trabajos exclusivos para altos dirigentes, y las diferencias salariales entre la líneas inferiores y las superiores son muy amplias al comparar naciones (44% para las firmas chilenas propias frente al 13% para Japón, 28% para Alemania, 56% para los Estados Unidos)[16].

[16] Algunos académicos al especular sobre el tema señalan que como el poder y la autoridad tienden a ser más adscritos que ganados, la movilidad entre clases tiende a ser más difícil. Un corolario es que la movilidad vertical intra organizacional también puede ser más difícil para las clases bajas. Las entrevistas y

Otros estudios en Latino América (Maxfield, 2008), destacan la importancia del estatus y la jerarquía en la cultura mexicana[17]. La *titulitis* parece ser una enfermedad peculiar de México, haciendo referencia al extensivo y casi obsesivo uso de los títulos en el lenguaje hablado y escrito. En el estudio profundo de Kras (1994) sobre la cultura de negocios en México, se resalta la importancia del respeto y el honor como subproducto de la distancia del poder.

Las investigaciones pioneras realizadas por Hofstde, las desarrolladas por Payne (1997) y otros autores que estudiaron los entornos de las empresas latinoamericanas, permiten ir aproximándonos a ciertas realidades por las que atraviesa el tema de la cultura de las organizaciones. Tal como sostiene Payne, estos temas adquieren relevancia, sobre todo para empresas multinacionales que desarrollan sus actividades en diferentes países con medios sociales y culturales totalmente diferentes de los de sus casas matrices.

Como se señala en la Introducción, a partir de la creciente globalización de los mercados y la posibilidad de internacionalización de las grandes compañías, comienzan a emerger cuestiones relacionadas con la manera en que los entornos culturales influyen en el modo de organización del trabajo en las subsidiarias nacionales.

En tales circunstancias, es especialmente significativa la forma en que la cultura corporativa es transmitida a los integrantes de la organización ubicados en ámbitos alejados de la casa matriz, tanto cultural como geográficamente, lo cual vuelve compleja la integración de sus recursos humanos, la comunicación y sobre todo, la interpretación de los mensajes que se procura transmitir.

Además de las pertenencias locales o institucionales de los individuos, es importante tener en cuenta otros factores para el análisis cultural. Desde el enfoque institucional, la cultura de la organización se forma sobre la influencia dominante de los valores, actitudes y modos de

---

observaciones que realizaron Martínez y Dorfman (1998) de los gerentes mexicanos, sólo mencionan un ejemplo de movilidad social cuando una persona de bajo nivel socioeconómico subió al nivel corporativo.

[17] En la replicación de los conceptos de Hofstede realizada por Fernández et al (1997), México presenta métricas por encima de la media en distancia del poder, mientras que Venezuela y Chile, los otros dos países del estudio, se encuentran por debajo.

hacer, vinculados por los fundadores. Una vez asimilados, estos componentes principales definen el estilo de cada compañía que los directores, colaboradores y sucesores del fundador tratan de fomentar.

Por ello, la cultura se identifica con la forma de ser de la organización, que se manifiesta en las respuestas específicas ante los problemas y oportunidades de gestión con que se enfrenta. Estas actuaciones son asumidas más o menos conscientemente en forma de creencias y actitudes colectivas, que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como manera de ser, vivir y actuar.

La investigación realizada para la Tesis, analiza a través de aproximaciones sucesivas una serie de variables que posibilitan acercarnos al conocimiento de perfiles culturales de las corporaciones relevadas: la cultura local a partir de los países de origen donde fueron creadas como primera aproximación, la cantidad de países en los que opera, los sectores principales de actividad, sus tamaños en términos de cantidad de empleados. Todas las variables mencionadas, son asociadas con la *diversidad estructural de género*[18] de las empresas, medida por la distribución de varones y mujeres según cargos, categorías y funciones de las empresas seleccionadas (Barberá y otros, 2005).

Conocer la distribución y participación de mujeres y hombres a través de las variables enunciadas resulta importante, ya que posibilita medir situaciones de desigualdad reales dentro del mundo corporativo y, sobre todo analizar, el desajuste entre el *perfil de diversidad real* y el *ideal o deseable* que sería necesario para lograr organizaciones diversas

---

[18] La ***diversidad estructural real,*** es definida como la composición total de la planta del personal segregada por sexo de cada organización, según niveles puede ser medida en relación a diferentes *indicadores*:

- Distribución de mujeres y hombres en cargos, categorías, y áreas de trabajo (departamentos, niveles, número de personas que dirigen, etc.).
- Perfil profesional en relación a formación académica y la experiencia laboral de hombres y mujeres.
- Desarrollo de carrera respecto a antigüedad en la organización y en el puesto, tiempo de permanencia en cargos, años que tardan en promocionar.
- Salario base-fijo y variable (complementos, incentivos, etc.).
- Dedicación laboral respecto a horario; número de horas totales trabajadas.
- Discontinuidad en la dedicación respecto al número permisos, licencias, bajas y renuncias.

e integradas. Por otra parte, el estudio longitudinal de estas variables también posibilitaría analizar los efectos de determinadas acciones que se llevan a cabo a lo largo de un período de tiempo determinado para lograr superar las brechas de género existentes en la mayoría de las corporaciones.

Otro tema importante a considerar para la observación cultural, desde la perspectiva del contexto es que todas las empresas analizadas son multinacionales. La empresa multinacional, es una organización cuya caracterización implica algo más que la maximización de utilidades. Tal como señalan en sus pioneras investigaciones Suarez Gallart y Ortega (1974), una de sus funciones principales es asegurar la supervivencia de sus casas matrices y estas situaciones producen en muchos casos, relaciones asimétricas con sus filiales que tienen incidencia en las culturas y estrategias organizacionales.

Por tal motivo, el foco del análisis que se presenta intenta establecer la asociación entre las dimensiones socioculturales de las empresas según sus diferentes países de origen y la efectividad (o no) de implementación de las prácticas de diversidad de género, según los resultados identificados en la sistematización realizada con la información información obtenida de encuestas y focus group.

Algunas de las dimensiones socioculturales identificadas y estudiadas por Hofstede (*i.e.* distancia de poder, orientación a las relaciones: individualismo/colectivismo, igualdad de género: valor asignado a los tradicionales roles de los géneros.), fueron analizadas con el objeto de poder ir configurando *Clusters Culturales*[19] de acuerdo al país de origen de las

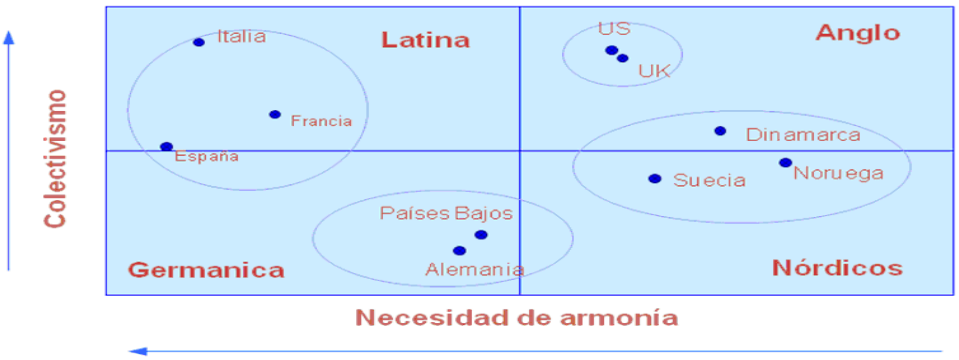
[19] El término clusters fue incorporado por Michael Porter (1998), economista estadounidense que acuñó la definición de esta figura como "*un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas, en un campo particular, vinculadas por características comunes y complementarias, incluyendo empresas de productos finales o servicios, proveedores, instituciones financieras y empresas de industrias conexas".*

El término de *cluster cultural*, es utilizado para definir un conjunto de empresas y de organizaciones (públicas y privadas) que pertenecen a sectores diferentes y que mantienen vínculos económicos estrechos de tal manera que se generan interdependencias entre ellas. La forma en que sean gestionadas estas interdependencias puede posibilitar la creación de nuevas oportunidades y de mayor valor agregado en la actividad del conjunto y en la de cada una de las empresas. Los *clusters* se generan de manera natural y, en gran medida espontánea, aunque existen condiciones ambientales que propician su aparición, eficiencia y consolidación y posibilitan identificar condiciones del medio favorable o no para el desarrollo de una actividad.

empresas del estudio. De todas maneras, como el mismo autor señala, *las dimensiones de la cultura son construidas a través de grupos de análisis y debemos diferenciar el nivel de las sociedades y el organizacional.* En tal sentido, el autor es bien gráfico al referirse a este tema enfatizando la necesidad de distinguir entre "*flores, ramos de flores y jardines"* (Hofstede, 1995).

Otras investigaciones (Catalyts, 2006) analizan *clusters de culturas* similares entre países a partir de dos categorías: una relacionada *con la gente,* dimensiones referidas a: Individualismo, Colectivismo y Jerarquía y la otra relacionada *con el entorno*: Maestría, Armonia, Influencia, que posibilitan categorizar las formas de reaccionar de lo/as líderes a los problemas y/o cambios en el entorno. El estudio de Catalyst, encontró que el Colectivismo (énfasis en grupos más que en intereses personales) y la Armonía (preferencia por el balance con el medio) fueron las dimensiones que mejor describían las diferencias entre los *clusters*, tal como muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº1: CLUSTERS DE PAÍSES CULTURALMENTE SIMILARES



(*) Fuente: Catalyst, 2006. *"Different Cultures, Similar Perceptions: Stereotyping of Western European Business Leaders"*. New York.

El estudio se basa en las respuestas de gerentes de diferentes países y posibilitó identificar cuatro *clusters* de países tomando las dos escalas de análisis mencionadas. Los líderes de los *clusters* latinos y anglo fueron identificados como más colectivistas que los germánicos y nórdicos y los anglo y nórdicos presentan niveles más bajos armonía, en relación a los germánicos y latinos. A partir de este análisis, el estudio de Catalyst, tipifica las percepciones de los manageres – varones y mujeres – y sus estilos de liderazgo en diferentes países.

La investigación realizada para la presente Tesis, al incorporar algunas de las dimensiones de los estudios de Hofstede (http://www.geert-hofstede.com/) y Catalyst (2006) para categorizar a la cultura de las sociedades y las organizaciones analizadas, brinda una primera aproximación que posibilita describir las variables que están más estrechamente relacionadas con la participación de mujeres en empresas y configuran tipos ideales promedio.

Si se analizan los índices elaborados por Hofstde en las dimensiones seleccionadas para la presente Tesis – distancia al poder, equidad de género- individualismo/colectivismo- (Ver definiciones en el Glosario) y se asocian con uno de los factores que pueden llegar a conformar *clusters culturales*, por ejemplo la nacionalidad de las empresas que conforman el universo de análisis de la investigación, se pueden observar los siguientes resultados:

TABLA Nº 1: PERFILES CULTURALES SEGÚN PAIS DE ORIGEN EN EMPRESAS SELECCIONADAS Y PRINCIPALES INDICADORES ASOCIADOS.*

CULTURA	PAIS DE ORIGEN	INDICE INDIVIDUALISMO/ COLECTIVISMO	INDICE DISTANCIA AL PODER	INDICE MASCULINIDAD/ FEMENIDAD
Europeo	Suiza	68	34	58
Latino/Europeo	España	57	57	42
Anglo	USA	91	40	62

*Información obtenida de las dimensiones de Hofstede

La dimensión distancia al poder, tal como se define en esta Tesis (Glosario) intenta determinar el grado hasta el cual los miembros de una sociedad esperan y desean que el poder se comparta igualitariamente. Cuanto más altos los valores en la escala, mayor será el elitismo o distancia de poder que se vive (o se quiere vivir) en esa sociedad.

Los países latinos de Europa y de América están entre los más elitistas, según el estudio de Ogliastri (1999) y las investigaciones realizadas para el Proyecto GLOBE[20]. Tal como lo muestra la Tabla Nº 1, la cultura europea se destaca por poseer menores índices de distancia al poder (34) y uno de los mayores índices en distribución de roles de género (58), cercanos a los de la cultura anglo (62).

Por otra parte, en relación a los índices de Individualismo vrs. Colectivismo, los resultados indican que en la cultura latino- europea, se percibe una orientación hacia el colectivismo y el mayor índice de individualismo, se encuentra en la anglo. Estos resultados posibilitan avanzar en el análisis de las culturas nacionales y organizacionales a partir de las matrices de correlaciones que estableció el equipo del profesor Hofstede.

El acercamiento al análisis cultural realizado por Hofstede (1980) ha sido uno de los de mayor influencia en la literatura de administración y su categorización aún sigue vigente, a pesar del tiempo transcurrido desde las primeras investigaciones.

Cualquiera sea la realidad del estereotipo de cultura definida, no se puede dejar de desconocer que en la medida en que las organizaciones, especialmente las empresas, surgen con un fin específico, un propósito determinado por sus fundadores, el papel que estos desempeñan en la conformación de su cultura adquiere una gran relevancia. En el mismo sentido, en las organizaciones jerárquicas ya constituidas, los roles directivos ejercen una especial importancia en la determinación de los comportamientos comunes.

La mayoría de los fundadores y directivos de las organizaciones por las que transitamos son varones y dentro de ellas, predominan características y valores asociados a tradicionales paradigmas[21] masculinos de gestión: *independencia, control, competencia, racionalidad y*

---

[20] Los datos de GOBLE incluyen Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Venezuela. GLOBE no ha publicado ningún artículo resumiendo los datos sobre Latinoamérica, como si lo ha hecho para otras regiones. Su página web incluye los investigadores de los diez países. En el trabajo de Ogliastri (1999) si se presentan algunos resultados para distintos países de Latinoamérica.

[21] El concepto de paradigma, popularizado por Kuhn (1962), fue sometido a un amplio espectro de interpretaciones (Morgan, 1996). Kuhn mismo lo utilizó en no menos de veintiuna formas diferentes. En la referencia aquí utilizada implica: una visión completa de la realidad o formas de verla y analizarla.

objetividad (Moss Kanter, 1977). La instauración de nuevos paradigmas que incorporen lo diverso de un mundo global, implica re pensar y re diseñar nuevas formas y estructuras organizacionales, como así también nuevos modelos de gestión y prácticas que se implementen en empresas que se desenvuelven en entornos y mercados globales.

En este sentido, repensar un cambio de paradigma en las organizaciones implica modificaciones sustantivas en la forma de actuar, gestionar, modificando las pautas, tradiciones, reglas del "sentido común", utilizadas normalmente para el logro de la eficiencia máxima.

Desde la perspectiva organizacional y de género, uno de los temas centrales en las relaciones asimétricas entre varones y mujeres, tiene que ver con el poder. Los diferentes autores (Weber,1999; Mitzberg, 2000; Moss Kanter,1977) que han estudiado el tema, aluden al poder como: *La capacidad de influir en los resultados organizativos; Una fuerza lo suficientemente intensa como para cambiar la probabilidad de la conducta de un individuo frente a lo que hubiera sido de no haber actuado esa fuerza; la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás; la fuerza potencial de una persona que en un momento determinado puede influenciar las actitudes y los comportamientos de una o más personas.*

El sociólogo inglés Wright, quien analizó las relaciones de poder desde la perspectiva de género en distintos países, señala que *poder real está asociado con las posiciones en las jerarquías de autoridad* (Wright, Baxter y Birkelund, 1995). En el estudio comparativo realizado en siete países, sobre acceso de mujeres a cargos de autoridad, Wright describe tres dimensiones diferentes de autoridad:

- Autoridad jerárquica formal: dada por el cargo
- Autoridad de sanción: influencia en remuneraciones, promociones, sanciones
- Autoridad en la toma de decisión: establecimiento de estrategias y políticas

---

Probablemente una de las implicancias más importantes del trabajo de Kuhn, deriva de la identificación de los paradigmas como realidades alternativas

En función de estas dimensiones, la investigación de Wright analiza en profundidad la distribución jerárquica formal dada por el cargo entre varones y mujeres en diferentes países, planteando una interesante hipótesis sobre programas de apoyo a la familia para explicar el sorprendente alto nivel de discriminación de género en sociedades igualitarias semejantes en el norte de Europa. Wright y sus colaboradores (1995), argumentan que *los países donde los movimientos de mujeres presionaron por tener servicios que apoyen a las mujeres como cuidadoras, continúan teniendo altos niveles de discriminación de género, mientras que los países en los que los movimientos feministas presionan por derechos universales: a igual trabajo, igual salario, existe menor distancia de autoridad entre varones y mujeres en el lugar de trabajo.*

Recientes estudios realizados sobre la representación de mujeres en cargos directivos en corporaciones (McKinsey, 2010; Deloitte, 2011) muestran que la mayoría de los puestos directivos son ocupados por hombres y la proporción de mujeres en el mundo corporativo, puede ser sintetizada como "50, 30, 10": ingresan similar cantidad de mujeres y varones, en mandos medios la proporción desciende a 30% y en los máximos niveles son apenas entre un 5 a 10%. Estas realidades varían entre países, tipos de empresas, sectores.

Si bien, no todas las organizaciones en la actualidad responden a los tradicionales modelos masculinos de "comando y control", las imágenes y símbolos que conforman sus culturas, siguen transmitiendo mensajes de "prácticas masculinas", relacionadas con: independencia, decisión, agresividad (Spence y Helmereich., 1978).

El tema consiste en averiguar, si las corporaciones pueden comenzar a modificar las pautas culturales patriarcales, instaladas y transmitidas a través del tiempo en las sociedades y transformarlas en nuevas formas de organización, a partir de la incorporación de innovadoras estrategias de gestión que modifiquen los estereotipos de género vigentes.

Por ello, al estudiar la cultura de una organización determinada no podemos olvidar que hay que considerarla totalmente inmersa en una sociedad, caracterizada por una cultura donde los roles de género responden, en general a modelos binarios: productivo para varones, reproductivo para mujeres, masculinidad equivalente a independencia y autonomía, feminidad significa colaboración, actitud maternal, dependencia y estos modelos todavía

están presentes en distinto tipo de organizaciones, influyendo de continuo en su cultura (Lopez, 2007; Alvesson y Billing,1997).

En el caso particular de las empresas multinacionales, la mayoría de ellas tienen su origen en sociedades que se encuentran en general en un estadio más avanzado en el logro de la equidad de género y la cultura local necesariamente debe tenerse en cuenta a la hora de implementar nuevas estrategias que apunten a cambios culturales.

Como plantean Franichevich y Marchovich (2009:88), *lo global y lo local, surge en las empresas multinacionales cuando deciden expandirse internacionalmente. La tensión suele aparecer cuando existen "tensiones antagónicas". Por una parte, lo "local" consiste en repetir el modelo exitoso instrumentado en la casa matriz en otras filiales: "operar igual en todo el mundo", "somos una gran familia". El otro extremo, sería abandonar el modelo exitoso local para operar diferente en cada destino.*

En cualquier caso, resulta razonable pensar que un estudio en profundidad de la cultura de las organizaciones debe analizar el medio de donde proviene. Las empresas no operan en el vacío. También es necesario tener presente que la cultura, como marco de interpretación complejo de una sociedad, se apoya en el lenguaje, las tradiciones y por ello, tiene una dimensión simbólica y otra puramente instrumental, ambas deben considerarse de forma separada, aunque la distinción en la práctica no siempre sea fácil.

Nacemos, crecemos, en instituciones y pasamos dos tercios de nuestra vida trabajando en ellas. Si bien nuestra relación con las organizaciones no se limita solo al aspecto económico: trabajar para recibir unos beneficios, en la práctica diaria, como somos seres humanos, necesitamos encontrar un sentido a todo aquello que hacemos. La cultura compartida de las organizaciones interviene justamente en ese nivel simbólico dando un significado a las tareas que los miembros de la organización desarrollan y a las metas que persiguen.

- **La Sociedad y la cultura organizacional: el caso de Argentina.**

Argentina, "crisol de razas". Este es un argumento que aparece frecuentemente al enunciar las características de nuestra población. Grandes oleadas de inmigrantes buscaron en Argentina nuevas oportunidades desde fines del siglo XIX y principios del XX. Sin

embargo, con la llegada del nuevo siglo todavía persisten en el país algunas pautas discriminatorias en los ámbitos laborales.

En el Cono Sur y en América Latina, los desplazamientos de personas y grupos humanos tienen una larga historia en la cual existieron distintas zonas de origen y de destino de los migrantes. En los últimos años, el 90% de los inmigrantes que llegan a la Argentina provienen de países miembros del MERCOSUR (integrado por Argentina, Uruguay, Brasil y Paraguay) o con acuerdos especiales (Chile y Bolivia), dando origen a lo que algunos autores (Grimson, 2000) denominan *"nueva" inmigración limítrofe.*

Los migrantes limítrofes en general, tendieron a ocupar nichos laborales en ciertos trabajos que los nativos no aceptaban. Los nuevos procesos de exclusión social que se produjeron en Argentina a partir de la crisis del 2001(con un notable incremento de la desocupación que agravó la competencia laboral), convirtieron esos trabajos en deseables para sectores que antes tenían una mejor posición, incorporando dentro de la sociedad nuevas formas de discriminación dentro de los ámbitos laborales.

Según una encuesta realizada en Argentina por el Centro de Estudios de la Opinión Pública (CEOP, 1998), el 63% de los entrevistados respondió positivamente a la pregunta "*¿Ud. cree que los argentinos somos racistas?*". Los más discriminados por la mayoría de los argentinos según la citada encuesta son: los bolivianos, la gente de tez oscura, los judíos, los negros, los coreanos, los gitanos, los paraguayos y los extranjeros en general.

Por otra parte, la investigación realizada por el Instituto Nacional contra la Discriminación, el Racismo y la Xenofobia (2006), sobre discriminación en diferentes ámbitos señaló como segundo en importancia las empresas.

Tal como se señaló en el apartado anterior, se puede definir de muchas maneras lo que una cultura es: costumbres, prácticas, formas de relación en la política, el arte, las empresas, estilos de vida. Pero hay una definición de cultura que engloba a todas estas definiciones: *una cultura es un sistema de diferencias.*

Por ello, al analizar su cultura es importante tener en cuenta que la Argentina siempre ha sido un espacio de encuentro entre Europa y América. Tanto en la etapa de la conquista,

como de la gran inmigración producida a finales del siglo XIX y principios del XX, como en las más cercanas experiencias de los migrantes internos y las de los países limítrofes, confluyen en el territorio una diversidad de lenguajes, costumbres, religiones.

Ferrer (2002), señala que *la identidad argentina fue alimentada en un inicio con ideas europeas y tuvo una impronta muy fuerte de oleadas de inmigrantes pobres, españoles, italianos, polacos, sirios – libaneses. Una gama de colectividades y singularidades que se sintió desde el comienzo más cercana a Europa que a Latinoamérica.*

La nacionalidad argentina constituye una marca de legitimación del derecho al trabajo, mientras que la condición de extranjero se presenta en general como una herramienta de exclusión. Los migrantes de países limítrofes (bolivianos, paraguayos) encuentran más difícil integrarse a la sociedad argentina hoy que hace unas décadas.

Novick (2005) en un estudio realizado comprueba que, *los flujos migratorios se han diversificado dentro de un contexto de globalización e integración regional, que se ha visto favorecido por acuerdos bi y multilaterales. Sin embargo, la legislación favorable no siempre se ve reflejada en mejores condiciones y prácticas para los migrantes*.[22]

---

[22] Respondiendo a las premisas de la ley de migración, en 2004 se creó el **Programa Nacional de Normalización Documentaria Migratoria para extranjeros nativos de los Estados Parte del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y sus Estados Asociados** –Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela–y para los extranjeros de países fuera de la órbita del MERCOSUR. El objetivo del programa es la regularización de la situación migratoria y la inserción e integración de los extranjeros residentes en forma irregular en el país. Este instrumento brinda la posibilidad de que los inmigrantes en situación irregular concreten una instancia fundamental de su integración en el país como es la **regularización de su situación migratoria**. Esta medida se implementa a partir de la adopción de un nuevo criterio de radicación basado en la acreditación de la nacionalidad de uno de los países de la región.

En tal sentido, una medida positiva fue la puesta en marcha, en abril de 2006, del **Programa Nacional de Normalización Documentaria Migratoria**, conocido como "Patria Grande". El programa está orientado a garantizar el derecho a la identidad de la población migrante. A través de él, las personas provenientes de países del Mercosur y países asociados pueden obtener, con requisitos simplificados, una radicación temporaria por el plazo de dos años. Luego de transcurrido ese plazo, las personas pueden optar por solicitar una radicación permanente en la Argentina si es que acreditan "medios de vida lícitos".

El Programa "Patria Grande" se presenta como la principal política pública destinada a eliminar las graves consecuencias que resultaron de la aplicación de la Ley Videla. En principio fue lanzado exclusivamente en la Ciudad y en la provincia de Buenos Aires, pero en noviembre de 2006 se extendió hacia las otras provincias.

En lo relacionado con el género, tal como sucede en otras sociedades, los roles están socialmente construidos y operan dentro de las organizaciones a través de la división del trabajo, se aprenden y son dinámicos. Por ende, varían a través del tiempo y también responden a realidades diversas en términos de clases sociales, étnicas, culturas, edades. Por sus roles, hombres y mujeres participan de manera diferenciada en los distintos ámbitos – productivo, reproductivo, comunitario y político- dentro de la sociedad argentina y, además, su participación recibe valoraciones distintas.

Desde el punto de vista organizacional, cuando un/a directivo/a expresa: "*Acá las cosas se hacen de otro modo"*, está definiendo en cierta medida una identidad, una forma de establecer la cultura de la organización. Recientes estudios (Maxfield, Santamaría C. y Heller, 2008) muestran que persiste en la Argentina, como en otros países de América Latina, una cultura que asigna a varones y mujeres roles determinados; como así también cuestiones que tienen que ver con la nacionalidad, religión, edad y aspecto físico, condición sexual, condicionan fuertemente los roles que los individuos ocupan en las sociedades y en las organizaciones.

Aunque en 1986 la Argentina convirtió en ley los convenios de igualdad de oportunidades e igualdad de remuneraciones de la OIT, e incorporó cláusulas anti discriminatorias desde 1974 a la ley de contrato de trabajo como las que rigen en Estados Unidos y Europa, es bastante frecuente que algunas empresas despidan a las empleadas cuando quedan embarazadas, o que no les den las mismas oportunidades para ascender por el hecho de ser mujeres, o que existan condiciones, desfavorables para el acceso de personal según su condición social o aspecto físico (Pacto Global, 2008).

Muchas veces las evidencias de estos fenómenos no son tan directas; en general aparecen en forma sutil y requieren análisis sofisticados para detectarlos. Por ejemplo, desde el punto de vista de la oferta, los avisos clasificados que aparecen en los diarios o portales de internet, todavía siguen redactados en términos masculinos: buscan "técnicos en computación", "abogados" o "expertos en marketing". Aunque la mayoría de las personas afirma que en idioma español, esto significa que el cargo puede ser ocupado indistintamente, el lenguaje no es neutro en términos de género.

En el momento de la selección, las compañías no disimulan sus preferencias cuando solicitan "sólo mujeres". En muchos avisos solicitan que sean *jóvenes* y de *buena presencia*, en general son para los denominados *beauty jobs*: promotoras, vendedoras y, aunque el aviso no lo solicite explícitamente, aspectos referidos al físico son tenidos en cuenta especialmente en el caso de las mujeres para su selección.

Estas prácticas en países como Estados Unidos darían lugar a juicios millonarios por discriminación múltiple: sexo, edad, estado físico. Sin embargo, en Argentina es común que en las entrevistas laborales se pregunte a las candidatas mujeres: *¿Está de novia?, ¿Piensa casarse?, ¿Cuándo y cuántos hijos piensa tener*. Si bien la ley de contrato de trabajo prohíbe expresamente la discriminación de la mujer ya sea por matrimonio, embarazo o cualquier otra causa, y además se exige igual salario por igual trabajo, como no existe sanción, las empresas, en muchos casos no cumplen lo establecido por la ley, tal como expresan algunos especialistas laborales. (Cortes y Heller, 2010; Abramo y Valenzuela, 2006)

En definitiva, las organizaciones reflejan gran parte de la cultura de las sociedades donde están inmersas y en Argentina, el *crisol de razas* como dio en llamarse a la apertura a nuevas poblaciones, refleja en la actualidad *culturas hibrídas,* como señala García Canclini (2008)*, gran parte de las tradiciones y la historia étnica fue arrasada* y el reconocimiento de las diferencias lleva a pensar en el diseño de estrategias por la inclusión en la igualdad en distintos ámbitos.

Desde las instituciones - escuelas, universidades, hospitales, empresas- existen distintas iniciativas que pueden comenzar a instrumentarse para lograr que dichos ámbitos sean más inclusivos e incidir de esta manera en cambios reales más allá del reconocimiento formal de derechos a las minorías.

2.2. DIFERENCIAS Y DIVERSIDAD

Los seres humanos somos profundamente diversos, *cada uno de nosotros es distinto a los demás, no solo por características externas, como el patrimonio heredado o el ambiente natural y social que nos rodea, sino también por nuestras características personales*, afirma el premio Nobel en Economía Amartya Sen (1995).

En un mundo diverso y global como el actual, las diferencias entre individuos son parte de nuestra vida diaria. Durante las últimas dos décadas, los diferentes grupos humanos que actúan dentro de las organizaciones han comenzado a representar una importante área de estudios conocida con distintos nombres: "gestión de la diversidad", "multiculturalismo", "desarrollo de organizaciones multiculturales" (Cox, 1994; Cross, 2000).

El surgimiento del tema del multiculturalismo - entendido como una manifestación de la diversidad y de la coexistencia en una sociedad de grupos con diferentes códigos sociales- ha sido objeto de estudio desde el punto de vista organizacional, a partir del desarrollo exponencial de las telecomunicaciones, la tecnología informática, la globalización que ha generalizado el trabajo en red, la interconexión del conocimiento y la inteligencia humana.

¿Es el multiculturalismo una suerte de *comodín* al que incorporamos una serie de conceptos como pluralismo, tolerancia, identidad? La mayoría de los teóricos utilizan este concepto como si hubiera acuerdo respecto de su significado y se tratara de un término claro y evidente. Sin embargo, analizando la extensa bibliografía (Melzer, Weiberger, Ziman, 1998) sobre el tema, existe una serie de definiciones aportada por distintas disciplinas, desde las socio antropológicas hasta filosóficas, políticas, organizacionales.

Stanley Fish (1998), afirma que existen dos versiones de multiculturalismo, una que el autor denomina de "*boutique"* y otra "*fuerte*". La primera es la mera folclorización de restaurants, festivales, ropa, como modos de incorporar al otro- en clave exótica-. Por el contrario, el "*multiculturalismo fuerte"* se origina en las políticas de la diferencia. Es fuerte, señala Fish en la medida en que *valora la diferencia por sí misma como manifestación de algo básicamente constitutivo.*

Un término clave para entender este fenómeno es el de "diferencia". ¿Cómo se entienden, delimitan y refuerzan, semejanzas o divergencias, aportando un grado de construcción y compresión de las personas, o de recursos humanos si hablamos en términos organizacionales?

En este sentido es interesante analizar el enfoque del "Principio de la Diferencia" aportado por Sen (1995), influido por la teoría de Rowls de la *justicia como equidad*. A pesar de disentir con Rowls en algunas consideraciones clave: *la eficiencia y la elección de*

indicadores no muy sensibles para medir la desigualdad, Sen sostiene que*, dos personas que tengan la misma cantidad de bienes personales pueden gozar de muy diferentes libertades de conseguir sus respectivas condiciones de lo que es bueno. El evaluar la igualdad y también la eficiencia equivale a dar prioridad a los "medios" para conseguir la libertad*. (Sen, 1995: 21.).

La crítica fundamental de Sen a los teóricos modernos de la justicia como Rowls (1971), está puesta en que éstos ven a cada persona como responsable de aquello sobre lo que tiene control, sin atribuirle responsabilidad ni mérito a una persona por lo que no podría haber cambiado, como tener padres ricos o pobres, o tener o no tener dotes naturales. La frontera es a veces difícil de trazar, muy sutil en algunos casos, pero la diferenciación es importante.

Como señala Benhabib (2006:33) *deberíamos considerar las culturas humanas como constantes creaciones, recreaciones y negociaciones de fronteras imaginarias entre "nosotros" y el/los otros". El "otro" siempre está dentro nuestro y es uno con nosotros. Un sí mismo es un sí mismo sólo porque se distingue de un "otro" real, o más que nada imaginado.*

En relación a los debates generados en pro y en contra de las políticas de los Principios de la Diferencia, Young (2000) aporta algunas precisiones que son importantes analizar: por un lado distingue lo que denomina *políticas de la diferencia posicional*, de las *políticas de la diferencia culturales.* Si bien ambas posiciones se entrecruzan, lo importante es identificarlas y tal como sostiene la autora, *donde haya diferencias grupales socialmente significativas, sea por conflictos, privilegios, dominación, el "igual trato" no es suficiente por que se diluye en las prácticas.*

Según Young, las prácticas y políticas institucionales públicas y privadas que interpretan la equidad en términos de "ceguera" de las diferencias grupales, no logran eliminar estas diferencias grupales, que de hecho existe y por el contrario, en muchos casos las refuerzan.

Las luchas por los reconocimientos entre individuos y los grupos, son esfuerzos por negar la condición de "otredad", en la medida que se considera que la otredad implica falta de

respeto, dominación y desigualdad. En el caso específico de las mujeres, Fraser (1995)[23], que retoma los trabajos de Young (2000) y Benhabib (2006) utiliza el término de *fronteras grupales e interdependencia* para definir estos conceptos y poder identificar, quienes "somos nosotros" y quienes son "ellos", para a partir de allí analizar los principios enunciados por Taylor en 1992, sobre la redistribución y el reconocimiento.

El autor plantea ante estos enunciados, el siguiente interrogante: *Quien debe otorgar el reconocimiento, quien distribuye, cómo*, y desde allí enuncia nuevos paradigmas de justicia, basado en reivindicaciones socio-económicas y culturales. En tal sentido, concuerda con Sen en que *la diversidad es propia de una sociedad y que la igualdad es un ideal regulativo a alcanzar.*

Por otra parte, Isabella Bakker (1999) advierte sobre el *silencio conceptual* que existe en los estudios sobre globalización en relación a la desigualdad de género. Este silencio conceptual es manifiesto en los estudios sobre multiculturalismo en las sociedades y también en las organizaciones. En sus estudios sobre comunidades culturales y otras minorías, la autora sugiere que en demasiadas ocasiones no están formadas por hombres y mujeres, a juzgar por la ausencia de las mujeres como objeto de investigación en las culturas, cuando precisamente las mujeres son objeto de prácticas culturales relacionadas con la supervivencia simbólica y material de la 'cultura'.

En los temas de management, la mayoría de los estudios sobre análisis organizacionales, suelen excluir a las mujeres, pese a que el análisis de género es una de las dimensiones centrales para entender y atender la relación de los individuos con las instituciones.

- **¿Qué significa trabajar con grupos diversos?**

Como se analizó anteriormente, la diversidad es un concepto que suele provocar bastante confusión y resistencia dentro de los ámbitos organizacionales, tal como lo demuestran las

[23] Fraser señala que *el multiculturalismo no puede ser indiscriminado, debe ser crítico. Si bien la idea que subyace en el multiculturalismo es la necesidad de reconocer las diferencias y las identidades culturales, eso no supone que todas las culturas contengan aportaciones igualmente valiosas para el bienestar, la libertad y la igualdad de los humanos, es decir, no implica una hipótesis de relativismo general*.

experiencias que se están realizando en diferentes países cuando incorporan iniciativas que apuntan a gestionarla (Catalyst, 2010,2005,2004; Instituto Europeo de la Diversidad, 2004).

Es necesario tener en cuenta que al instalarse a lo largo del tiempo en las sociedades y en las organizaciones, creencias, estereotipos, mitos, prejuicios, respecto a los individuos, estos traen- entre otras consecuencias- el hecho de atribuir a personas determinadas, actitudes y aptitudes, o la falta de ellas, atendiendo a su pertenencia a un colectivo racial, sexual, religioso o de otro tipo, independientemente de sus calificaciones y experiencia laboral.

En definitiva, los estereotipos, mitos y prejuicios operan como significados inconscientes en los individuos (Femenias, 2007; Agut y Martin, 2007; Holvino, Ferdman, Merril- Sands, 2004). En este sentido es importante distinguir entre la *diversidad identitaria* (las diferencias relacionadas con el sentido de pertenencia de una persona a una categoría social - sexo, etnia, raza, nacionalidad, discapacidad, etc.-) y la *diversidad cognitiva* -distintas formas de pensar- (Dubin, 2010).

Desde la perspectiva de las corporaciones, la *diversidad identitaria* puede llegar a definir mercados, por ejemplo. Cuando nos identificamos como miembros de un grupo social, creemos compartir algo que nos importa con los demás: la nacionalidad, la raza, el idioma, las creencias religiosas, la orientación sexual o la clase social entre otros.

Pertenecer objetivamente a uno u otro grupo, no necesariamente implica que dicha pertenencia sea una parte importante de la identidad subjetiva. Sin embargo, en la medida en que esta pertenencia es significante, suele dar lugar a la participación en redes sociales, en prácticas culturales, que generan distintas experiencias vitales. Además es probable que estas actividades afecten los gustos y los comportamientos como consumidores.

A simple vista, la *diversidad identitaria* supone un problema desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos. En un principio, podría resultar más fácil que las personas se entiendan y colaboren cuando provienen de orígenes comunes o cuando sean todas del mismo sexo y generalmente se producen resistencias al interior de las organizaciones con la incorporación de grupos diversos y en algunas instancias, están incluyen instancias de discriminación, acoso, *mobbing*. (EEOC, 2006)

Por otra parte, las diferencias en perspectivas que definen la *diversidad cognitiva* tienen sus orígenes en diferencias las propias experiencias vitales—educativas, culturales, laborales, etc. Si el sentido de pertenencia a un grupo identitario tiene su origen también en diferencias vitales, entonces promover la *diversidad identitaria* suele ser una buena forma de aumentar la *diversidad cognitiva*.

Sin embargo, para que un aumento en la *diversidad identitaria y cognitiva* contribuya a un aumento en la productividad y eficiencia en la gestión en las corporaciones, es necesario tener en cuenta algunas cuestiones importantes, tal como señala Dubin (2010):

- ✓*Aumentar la diversidad cognitiva no incrementa la productividad del equipo si las personas no son competentes. Es decir no todas las perspectivas son válidas. Sólo aquellas aportadas por personas que tienen las competencias necesarias para comprender la naturaleza del problema y las implicaciones técnicas y organizativas de las soluciones propuestas*

- ✓*Expandir la diversidad identitaria aumenta la cognitiva en la medida en que aquella realmente refleja una mayor diversidad de experiencias vitales. Si se diversifica la planta de personal en términos de identidades (de sexo, de nacionalidad, etc.), pero tienen experiencias laborales semejantes, no necesariamente las diferencias identitarias aumenten mucho la diversidad cognitiva dentro del equipo.*

- ✓*Gestionar un equipo diverso es más complejo de gestionar que uno homogéneo, por lo que necesariamente se necesitarán procesos de gestión de recursos humanos más sofisticados.(*Holvino, 2004)

Además, uno de los errores comunes que presentan las iniciativas que intentan incorporar la diversidad, es prestar muy poca atención a los contextos donde se desarrollan y trabajan los individuos y cómo el contexto moldea algunas oportunidades de los grupos diversos, así como los dilemas y desafíos que deben enfrentar.

Las distintas experiencias realizadas en países que han avanzado en el tema, muestran la necesidad de analizar los contextos históricos, socio-políticos, económicos, culturales y organizacionales, para emprender cualquier esfuerzo que integre la diversidad. (Holvino,

2005)

Las inequidades y diferencias en las organizaciones son más sutiles de lo que se presume y actualmente, la teoría desarrollada y las experiencias aplicadas en diferentes países, ayudan a entender más adecuadamente cómo las desigualdades permean las estructuras, procesos, prácticas formales e informales, modelos mentales y culturas organizacionales y sustentan estas inequidades en entornos que, en principio parecen neutrales (Maxfield, 2002; Ely y Myerson, 2000).

La teoría y la práctica que se ha desarrollado desde la década de los ´90, en Estados Unidos y a principios del siglo XXI en Europa, cuando diferentes corporaciones comenzaron a aplicar iniciativas que tienden a integrar el recurso humano diverso, a través de diferentes políticas y programas, posibilita incorporar lecciones aprendidas a cerca de la instrumentación de dichas iniciativas en los contextos latinoamericanos.

Si bien la discriminación e inequidades en las organizaciones, operan en la actualidad de manera más sutil que hace veinte o treinta años atrás, todavía se hacen presentes en el mundo corporativo.

Discriminar significa separar, diferenciar, distinguir. Específicamente la discriminación[24] en el mercado de trabajo ocurre cuando dos personas que tienen igual productividad y condiciones para el mismo puesto, pero son miembros de distintos grupos, reciben diferentes tratamiento en sus lugares de trabajo en términos de acceso, salarios y/o de sus promociones a determinadas posiciones. Esto sucede cuando la valoración del trabajo de las personas no tiene que ver específicamente con la productividad o las competencias.

La discriminación puede manifestarse en el mundo laboral cuando se busca trabajo, en el empleo o al dejarlo e incluye todo trato diferenciado y menos favorable de determinadas

[24] Según el Convenio 111 de la OIT, la **discriminación** significa cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en determinados criterios como raza, color, sexo, religión, opinión política, nacionalidad, origen social, u otros criterios que tienen el efecto de anular o empeorar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo u ocupación. Estas directrices, analizan la discriminación por razones de sexo, aunque muchos de los puntos mencionados son también relevantes a la discriminación por otros motivos. (OIT, 1997)

personas en razón de variables o factores relacionados con la raza, etnia, religión, sexo, nacionalidad, en igualdad de capacidades, aptitudes, competencias, para cumplir los requisitos correspondientes para al puesto de trabajo.

La segregación de género por ejemplo en la fuerza de trabajo, es un fenómeno muy extendido, con profundas raíces históricas en la división sexual del trabajo. La segregación ocurre al interior de y entre empresas, ocupaciones y ramas de actividad. Las mujeres se concentran en un conjunto reducido de ocupaciones, definidas como tradicionalmente femeninas (segmentación horizontal) o en puestos de menor jerarquía al interior de cada ocupación- menor salario, prestigio y poder de decisión- (segmentación vertical).

Algunas investigaciones realizadas en América Latina (Deutsch, 2002) miden la segregación ocupacional para algunos países como Ecuador, Costa Rica y Uruguay y encuentran que es un fenómeno muy significativo y que no ha decrecido en los últimos años, a pesar de la mayor participación laboral femenina. Aunque la segregación explica en parte la brecha salarial entre hombres y mujeres, no es el determinante más importante de esta brecha que obedece en mayor proporción a un componente "no explicado", probablemente de carácter discriminatorio que surge del funcionamiento del mercado de trabajo (OIT, 2011).

Los avances de las mujeres en el mundo corporativo también muestran diferencias en los diferentes sectores de actividad y tamaño de las empresas. Aún en los países desarrollados como los Estados Unidos y los europeos (Deloitte, 2011)[25] existen diferencias en los accesos a cargos directivos según la actividad principal de las Corporaciones: los sectores relacionados con la Salud y Educación, seguidos de los Servicios Financieros y la Hospitalidad (Turismo) son los más favorables a la participación de mujeres en la alta dirección, según el estudio realizado por la consultora Grant Thorton (2009).

En Argentina, el estudio realizado por (Cristini, Bermudez 2007) que abarcó alrededor de 2300 empresas en las actividades de industria, servicios y finanzas, que representaban

[25] En Europa, las mujeres conforman el 45% de la fuerza laboral, y más de la mitad de los graduados universitarios, sin embargo ellas representan únicamente el 11% de los ejecutivos corporativos. Al ritmo actual de progreso, las proyecciones realizadas indican que no van a llegar a un 20% hasta después del año 2035. Otros estudios realizados por Catalyst (2010), indican que a este ritmo, *"podría tomar hasta el 2075 para que la mujer lograra la paridad con los hombres en las juntas corporativas".*

aproximadamente entre el 30 y el 40% del Producto Bruto de la economía (excluyendo del cálculo al sector público), señala que las ejecutivas representan el 11 % de los cargos ejecutivos de dichas empresas[26]. El estudio muestra que las mayores participaciones de mujeres ejecutivas se encuentran en empresas de rango intermedio de empleo y en las pertenecientes al rubro servicios y comercio.

Más allá de lo que muestran las cifras estadísticas, en la vida diaria, podemos apreciar ejemplos de discriminación en los anuncios de oferta de empleo en los que se excluye o desalienta abiertamente a lo/as aspirantes casados o mayores de cierta edad, o de determinado color de piel o cuestión física. Estas formas de discriminación directa, se asientan en prejuicios y estereotipos que forman parte de una cultura determinada que permea a las organizaciones.

En los entornos organizacionales puede hablarse de *discriminación indirecta,* cuando algunas disposiciones, prácticas o normas de carácter, aparentemente imparcial, redundan en perjuicios para un gran número de integrantes de un colectivo determinado, independientemente que éstos cumplan o no con los requisitos exigidos para ocupar el puesto de trabajo de que se trate.

El concepto de *discriminación indirecta* es particularmente útil para entender ciertas pautas de actuación dentro de las organizaciones. Permite comprobar que la aplicación de una misma condición, un mismo trato, una misma exigencia a todos por igual, puede arrojar resultados sumamente desiguales, atendiendo al modo de vida y las características personales de cada individuo.

Puede existir discriminación indirecta cuando se dispensa un trato diferenciado a categorías específicas de trabajadores. En estos casos se pone al descubierto, los prejuicios o

[26] Los cargos incluidos en la estimación del estudio corresponden a presidentes y vicepresidentes de empresa, miembros del directorio, gerentes generales, socios y socios gerentes, CEOs y CFOs, en su gran mayoría. Las empresas están distribuidas en todo el país y son representativas de un amplísimo espectro de la actividad de negocios.

estereotipos[27] inherentes en una gran variedad de instituciones.

Por ejemplo, muchos espacios de trabajo están constituidos, en principio, para trabajadores sin discapacidades físicas; los horarios, incluidos los de las reuniones de trabajo, suelen fijarse atendiendo al modelo de jornada masculina, en que se hace caso omiso de las responsabilidades relacionadas con la crianza de los hijos. Estas prácticas pueden impedir de hecho, la participación del personal que debe retirarse a una hora determinada para recoger a sus hijos de la escuela o guardería.

Sin embargo, no todas las distinciones han de considerarse discriminatorias. Un trato diferenciado que tenga su origen en las calificaciones exigidas para un puesto de trabajo, es una práctica perfectamente legítima. Por lo tanto, mientras no se coarte la igualdad de oportunidades, las diferencias de trato no deben considerarse discriminatorias.

Friedman y Davidson (2001), analizan los conflictos relacionados con la diversidad en las organizaciones, identificándolos en dos niveles. El primero está relacionado con la discriminación y el acoso y el segundo está relacionado con formas más ocultas y encubiertas de resistencias que impiden a las instituciones, resolver efectivamente conflictos del primer tipo. Por ello, señalan los autores, *es importante analizar cómo se define la diversidad a la hora de definir estrategias para alcanzarla y evitar caer en esfuerzos "autistas" al ejecutar Programas, que solo apuntan a acciones puntuales.*

Existen en la actualidad muchas iniciativas y estudios realizados por diferentes centros académicos, organismos internacionales, consultoras que han focalizado su atención en tema dentro de los ámbitos corporativos (UN, 2010; Great Place to Work)[28], realizando aportes

---

[27] Un ejemplo de estereotipo laboral, es la tipificación en el ámbito del trabajo de ciertas ocupaciones como femeninas y otras como masculinas. En general los trabajos que desarrollan las mujeres están concentrados mayoritariamente en el sector de prestación de servicios: salud, educación y servicios a la comunidad. En muchas empresas se considera que las mujeres son mejores gerentes en determinadas áreas relacionadas con los Recursos Humanos, Atención al Cliente, Marketing. (Cristini, 2007)

[28] En el último ranking realizado por Great Place to Work para empresas multinacionales que operan en Argentina, figuraron: 1. Santander Río 2. Kimberly-Clark 3. Movistar 4. Atento 5. Sodimac 6. Pepsico 7. Arcos Dorados Argentina 8. Grupo BBVA Consolidar 9. Dow Argentina 10. Coca Cola FEMSA Argentina 11. Citibank 12. Accenture. http://www.greatplacetowork.com.ar/best/list-la.htm

sobre metodologías de implementación y monitoreo de programas de diversidad. Sin embargo, muchos de esos esfuerzos no están dando los resultados esperados, esto lleva a preguntarse: *¿por qué persisten las resistencias?*.

- **Resistencias, Barreras y Condicionantes para integrar a los grupos diversos en las organizaciones:**

La resistencia a la diversidad no es un tema nuevo o que emerge en estos días y tiene sus raíces fundamentales en los miedos sobre incertidumbres futuras ante procesos de cambio, la comodidad sobre situaciones actuales conocidas y además en la falta de control sobre condiciones diferentes que modifiquen el statu-quo presente. Cada sociedad y cultura ha confrontado con resistencias hacia inmigrantes, ciudadanos de distintas ideologías, o simplemente a individuos con diferentes formas de ser y pensar. A pesar de los explícitos pronunciamientos en la mayoría de las sociedades occidentales, sobre la *tolerancia* a la diversidad, la discriminación sigue estando presente.

Como se analizó anteriormente, a diferencia del pasado las resistencias en las organizaciones actuales son más sutiles, no tan explícitas o transparentes, por lo cual resultan difíciles de identificar y neutralizar.

Algunos autores (Thomas y Ely, 1996) definen la resistencia a la diversidad en las organizaciones como *un amplio rango de prácticas y comportamientos dentro y entre organizaciones que interfieren intencional o sutilmente, la integración – en igualdad de oportunidades - de recursos humanos diversos.*

Para entender las resistencias a la diversidad, es necesario situarse desde diferentes dimensiones, analizar los comportamientos tanto individuales como organizacionales y analizar las prácticas que pueden llegar a obstaculizar las iniciativas sobre diversidad y el acceso de las minorías, en un sentido amplio.

Thomas y Plaut (2008) describen una tipología de las distintas resistencias a la diversidad en organizaciones que puede ser de utilidad para entender sus diferentes manifestaciones tanto a nivel individual como organizacional, como sintetiza el siguiente Cuadro.

CUADRO Nº1: RESISTENCIAS A LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES *

Entendiendo la resistencia a la diversidad		Los niveles en la resistencia de la diversidad que se manifiesta en el lugar de trabajo	
		Individual	Organizacional
Manifestaciones de la resistencia a la diversidad	Abierta	• Acoso verbal y físico •Formas de discriminación intencionales y hostiles.	•Políticas y prácticas de recursos humanos discriminatorias •Represalias
	Sutil	•Silencio acerca de iniquidades • Rechazo y exclusión que se basa en la diferencia •Desacreditar ideas/ personas que son diferentes	▪Culturas de silencio alrededor de diversidad y discriminación ▪Mensajes mixtos relacionados con la diversidad ▪Diversidad como una cuestión no desarrollada ▪Los mensajes de diversidad llevan mucho tiempo y son demasiados complejos

(*) FUENTE: Thomas y Plaut, 2008, "*The Many Faces of Diversity Resistance in the Workplace".*

A pesar de lo mucho que se ha investigado y escrito, acerca de la importancia y los beneficios que pueden aportar grupos diversos en las organizaciones, la realidad refleja datos evidentes sobre el escaso respeto y valoración de la diferencia humana y su potenciación. El acceso a ámbitos de decisión y poder dentro de las instituciones, siguen vetados a las minorías y a determinados grupos socioeconómicos. La segregación y discriminación laboral afecta fundamentalmente a aquellos colectivos más vulnerables. El modelo de "perfil ideal" para un cargo jerárquico, sigue siendo el de: hombre, de raza blanca, heterosexual, sin discapacidad.

A partir de la problemática provocada por esta situación, numerosos países, organismos y cada vez más empresas están invirtiendo recursos importantes para integrar a diferentes grupos o minorías, a través de Programas específicos de Diversidad.

Estas iniciativas tienden a encaminar cambios en la gestión corporativa, y en concreto a introducir modificaciones en las políticas de flexibilidad y gestión de personas, para favorecer de manera directa la inserción de minorías.

Sin embargo, una investigación realizada por el Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad (2005), señala que solo uno por mil de las empresas e instituciones de los países europeos han oído hablar de la gestión de la diversidad y ésta es vista todavía como un problema en la mayoría de las organizaciones, y es obviada por las administraciones públicas, sin ser conscientes de la importancia de contar con recursos humanos diversos dadas las características globalizadas del mercado y la sociedad actual.

Para lograr una eficaz gestión y, por tanto, una adecuada atención y aprovechamiento de los talentos diversos, se requiere crear un entorno inclusivo para todas las diversidades implicadas en un contexto organizacional o social dado y para ello, es necesario que los Programas incorporen políticas y prácticas que tiendan a desterrar las ancestrales barreras que tradicionalmente han excluido a determinados grupos y valores humanos.

- **¿Estereotipar o entender la cultura?**

A pesar de los esfuerzos normativos por erradicar la discriminación laboral, el problema persiste. Si bien algunas de las formas más aberrantes existentes en el pasado se redujeron, muchas continúan siendo un elemento cotidiano, y otras están adoptando nuevas y más sutiles fisonomías en la mayoría de las organizaciones.

Merrill Sands, y Holvino (2000), señalan que entre las causas más frecuentes de discriminación laboral en diferentes países, se encuentran las referidas a las cuestiones étnicas, raciales, de nacionalidad y de género, por lo cual resulta de interés analizar las cuestiones relacionadas con la identidad nacional y cultural de las distintas sociedades para tener una idea más abarcativa del fenómeno.

Por ejemplo, el efecto combinado de las migraciones, la redefinición de los límites nacionales, los crecientes problemas económicos y las desigualdades, han exacerbado problemas como la xenofobia y la discriminación racial y religiosa, y también otros relacionados con enfermedades, edad u orientación sexual tal como lo sostiene un informe de la OIT (2007). En tal sentido, la discriminación producto de prejuicios y estereotipos ha resistido a décadas de esfuerzos legislativos, programas y medidas adoptadas por gobiernos y las corporaciones contra la desigualdad de trato en el ámbito laboral.

Las mujeres son uno de los grupos más numerosos objeto de discriminación, tal como señala el informe elaborado por la OIT (2003). Si bien cada vez más mujeres tienen acceso al mercado de trabajo, aún encontramos dentro del ámbito laboral situaciones de inequidad respecto a la incorporación, promoción, acceso a posiciones de decisión.

La discriminación racial también persiste y afecta, entre otros, a los migrantes, a las minorías étnicas, y a los pueblos indígenas. La migración internacional ha alterado los modelos de discriminación racial. La percepción de estos trabajadores como extranjeros, incluso cuando no lo son, puede generar discriminación contra ellos, sin evaluar que la diversidad cultural enriquece el intercambio dentro de las organizaciones (OIT, 2011).

Otra de las formas de discriminación que tomó impulso en los últimos años es la que se ejerce contra personas que padecen enfermedades, especialmente VIH/SIDA, y contra las personas con discapacidades. Es el caso de las personas afectadas por el virus del VIH, los empleadores exigen realizar exámenes médicos que pueden derivar en una negativa de contratación, despido, descenso de categoría, denegación de prestaciones del seguro de salud y reducciones salariales o acoso (OIT, 2011).

A los discapacitados, que representan entre el 7 y el 10 por ciento de la población mundial (Organización Mundial de la Salud, 2006)[29], frecuentemente se les niegan oportunidades, tanto en el mercado de trabajo como en la educación y la formación profesional. La tasa de desempleo alcanza entre ellos el 80 por ciento en muchos países de América Latina; los que están empleados, perciben bajos ingresos en empleos no calificados y de escasa importancia, o sin protección social alguna. Otras formas de segregación que aumentaron durante la última década son la religiosa y la etaria.

La discriminación por la fe puede incluir la conducta ofensiva de colegas o de personal jerárquico hacia miembros de minorías religiosas, la falta de respeto hacia las costumbres religiosas, así como también la obligación de trabajar días festivos o feriados religiosos.

La exclusión del trabajo por edad se manifiesta claramente cuando se fijan limites etarios

[29] Información basada en estimaciones de la Organización Mundial de la Salud y en el Informe de las Naciones Unidas *World Population Prospects: The 2006 Revision*.

para la contratación, un desigual acceso a la formación profesional y condiciones que prácticamente obligan a los trabajadores a jubilarse en forma anticipada.

En síntesis, en el largo camino para conseguir la Igualdad de Oportunidades entre las personas, se han ido desarrollando a lo largo del tiempo diversos procedimientos que se han plasmado en propuestas específicas de acción a través de medidas institucionales.

Existe un conjunto de políticas y programas, cuya reivindicación todavía sigue hoy vigente y busca el logro de la *"igualdad formal"* y por ello recibe en inglés la denominación de *"Tinkering"* por ser estrategias reparadoras de la desigualdad histórica formal de grupos o colectivos desfavorecidos. Durante la década de los ´80, comenzó a pensarse en la conveniencia de promover medidas para asegurar la *"igualdad material"*, lo que en inglés recibió el nombre de "*Tayloring*" por tratarse de acciones hechas a medida de la situación de discriminación concreta que trataban de erradicar. A principios de los noventa desde distintos ámbitos se reclamaba la visibilidad y la paridad por medio de las acciones positivas, discriminación positiva y los sistemas de cuotas. (Pacto Global, 2008)

Es así que a fines de los noventa y en el presente siglo, se comienza a estudiar la dinámica organizacional para corregir la desigualdad, dado que la gran mayoría de los análisis realizados coinciden en señalar a las empresas, como uno de los principales obstáculos para el desarrollo profesional de los individuos, las situaciones de discriminación que enfrentan dentro de los ámbitos laborales (Rao, 2003).

Actualmente, además de seguir promoviendo la promulgación de leyes correctoras, diferentes países, las empresas están llevando a cabo numerosas acciones y estrategias relacionadas con los recursos humanos, tendientes a paliar los desequilibrios entre los distintos colectivos desfavorecidos.

Poner en práctica el principio de Igualdad de Oportunidad y de Trato dentro de los ámbitos laborales supone mucho más que actuar de la misma manera con todo el mundo: requiere además adoptar medidas especiales y adaptar el entorno a sus diferencias (por ejemplo: instalación de rampas para empleados discapacitados, guarderías, horarios flexibles.)

En Argentina como en la mayoría de los países de la región, los marcos legales han sido modificados, ya sea por la introducción de cambios en las constituciones y/o la suscripción y ratificación de Acuerdos y Tratados Internacionales sobre la eliminación de todas las formas de discriminación. De todas formas, la presunción que las culturas locales poseen respuestas homogéneas frente a cuestiones tan sensibles y resistentes como son las relacionadas con la inclusión de grupos humanos diferentes dentro de las organizaciones, puede llevarnos a falsos diagnósticos para resolver este tipo de situaciones.

Si bien la mayoría de los países latinoamericanos presentan semejanzas en cuanto a sus culturas y tradiciones, como se señaló al comienzo del Capítulo, diversas investigaciones señalan que existen diferencias que deben analizarse, no solo desde el punto de vista de las "geografías físicas" sino también "mentales" (Hofstede, 1991, Hatum, 2006).

Un tema complejo como el de las diferencias, requiere múltiples intervenciones dentro de los entornos donde la discriminación y las inequidades se manifiestan. Las actitudes individuales no se cambian por decreto o por la instalación de determinados procedimientos, prácticas o programas.

Entender los entornos sociales y organizacionales, sus historias, sus culturas, puede llegar a constituir un primer paso en procesos de cambio tan profundos como los que implica trabajar en entornos que integren la diversidad de individuos, incorporando sus talentos, visiones, competencias.

- **El por qué del análisis de la Diversidad desde la perspectiva de género.**

Entre las múltiples diversidades que atraviesan a los recursos humanos en las organizaciones, la de género es considerada central ya que como se señala en la Introducción, los cambios sociales y económicos producidos en la segunda mitad del Siglo XX, con la incorporación masiva de mujeres al mundo del trabajo, ha transformado roles, relaciones y prácticas organizacionales.

La aplicación de la perspectiva de género en las organizaciones, es un dispositivo que permite comprobar que las instituciones no son neutrales a las diferencias de género que

reflejan fundamentalmente, valores masculinos ya que la mayoría de las instituciones han sido creadas por y para los hombres desde sus mismos orígenes (Kanter, 1977).

Al comienzo de este Capítulo, se describen las raíces de la masculinidad en las organizaciones como remotas, profundas y muy arraigadas en sus culturas. Esta circunstancia, en opinión de algunos especialistas, hace que los esfuerzos por lograr la equidad que se instrumentan en algunas organizaciones resulten infructuosos por insuficientes, tal como ocurre con los sistemas renovados de selección de personal, las iniciativas de *sensitivity training* para ejecutivos y ejecutivas y experiencias semejantes, que atienden más a los síntomas que a las razones estructurales donde se producen y mantienen las inequidades.

De hecho, los comportamientos que se consideran comúnmente apropiados o se toman como indicadores eficientes de un buen desempeño en los espacios laborales, por lo general privilegian rasgos que cultural y socialmente se adscriben a las identidades masculinas, tales como el poseer un espíritu competitivo, demostrar liderazgo, compromiso, autoridad, independencia, individualismo, racionalidad y capacidad para el control.

Simultáneamente, si bien son valoradas ciertas competencias como espíritu de colaboración, empatía para la conformación de equipos de trabajo – *prácticas relacionales*- vinculadas en general con los estereotipos correspondientes a los comportamientos femeninos; estas competencias no son valoradas a la hora de realizar ascensos a las máximas posiciones decisión.

Desde diferentes niveles, emergen paradigmas normativos que diseñan e interpretan lo que las organizaciones entienden por efectividad, éxito, posibilidades de crecimiento y carrera y los imaginarios a ellos asociados. La visión del éxito, la imagen idealizada del logro, tiene rostro generalmente masculino en las organizaciones (Pizarro y Guerra, 2010; López, 2007; Gaba, 2007; Kaufmann, 2010).

Acker (1992), sostiene que las estructuras organizacionales no presentan individuos sin género- no son neutrales en relación al género- ni los puestos de trabajo son abstractos,

como tampoco las jerarquías asumen tácitamente un trabajador universal y sin cuerpo[30]. Al respecto, la autora profundiza el alcance sobre el que deben comprenderse las relaciones de género en las instituciones y plantea cuatro procesos a través de los cuales opera la "subcultura" *generizada de las organizaciones,* manteniendo *el statu quo:*

a) La producción de desigualdades en la práctica organizacional,

b) La creación de símbolos, imágenes y formas de conciencia que refuerzan estas desigualdades,

c) Las interacciones sociales en los lugares de trabajo que producen alianzas o exclusiones, que mantienen a algunos en el poder y marginan a otros y

d) La ideología en el lugar de trabajo que mantiene la jerarquía de los que tienen el poder.

Uno de los primeros autores en relacionar el concepto de género y el de cultura organizacional fue Albert Mills. A comienzos de los ´90, en sus investigaciones pretende evidenciar la falencia incurrida por los estudiosos de las organizaciones al omitir la dimensión del género en los análisis organizacionales (Mills, 1992).

Mills (1992) basa su argumento en la utilidad de la cultura organizacional como concepto para el análisis del género, permitiendo abordar las interrelaciones entre la organización y la sociedad. Existen algunos factores que, según el autor han estado ausentes dentro de las cuestiones de género en relación al estudio de la cultura organizacional:

- ✓ El entendimiento social del género no es dejado en las puertas de la realidad organizacional.
- ✓ Dados los poderosos actores organizacionales, en su mayoría hombres, *¿en qué medida esos valores de masculinidad penetran lo que entiende la organización de la realidad, sus propósitos o su estructura?*

[30] Del inglés *desemboied*

✓Dado que la compresión de la realidad está demarcada por y dentro de las organizaciones, ¿en qué medida los procesos organizacionales mantienen y desarrollan la identidad del género en las personas?

En trabajos posteriores, Mills (2002) analiza como las imágenes construidas por la organización influyen en la mirada que tienen los empleados de sí mismos, de sus colegas y de sus subordinados. Las imágenes organizacionales pueden restringir la diversidad identificando ciertos roles y posiciones con características demográficas específicas. Primero estipulan qué comportamientos deben realizar – o no – los hombres y las mujeres, así como los blancos y los no blancos. También esas imágenes construidas pueden excluir a las mujeres y a los hombres que poseen otras diversidades: raza, etnia, religión, de posiciones de poder, autoridad y prestigio en las corporaciones.

Como señalan Fletcher y Merrill Sands (2002), en la mayoría de las organizaciones, el trabajador ideal es "el", no "ella", es un modelo mental tácito de claro acento masculino, que como todo modelo mental, determina cómo se percibe la realidad, en forma generalmente inconsciente. Los modelos mentales del liderazgo en las organizaciones, como los del trabajador ideal, aparecen en todos los órdenes y procesos formales e informales de las organizaciones.

Con la incorporación masiva de mujeres al mundo del trabajo a partir de la segunda mitad del siglo XX, el análisis organizacional comienza a considerar la perspectiva de género, desde el nivel más simple de complejidad – análisis cuantitativo: proporción de varones y mujeres en distintos niveles, diferencias en los reclutamientos y accesos, brechas salariales, hasta los niveles más complejos y centrales- análisis cualitativo, que analiza el por qué de la persistencia de prejuicios y estereotipos de género que afectan las prácticas y los procesos de la gestión de recursos humanos y van conformando nuevas perspectivas para el análisis de las culturas organizacionales (Lewis y Morgan,1994).

En la Argentina como en otros países de la región, la inserción de las mujeres en el mercado de trabajo ha aumentado en las últimas décadas. Sin embargo, a pesar de la importancia en términos numéricos, tanto en el acceso a la educación superior y su creciente integración en el mercado laboral, existe una fuerte desigualdad en perjuicio hacia las mujeres: continúan

recibiendo salarios más bajos que los varones, su presencia es minoritaria en los cargos ejecutivos, y tienen muchas veces una precaria inserción laboral que las mantiene al margen de la protección social (Cristini, 2007).

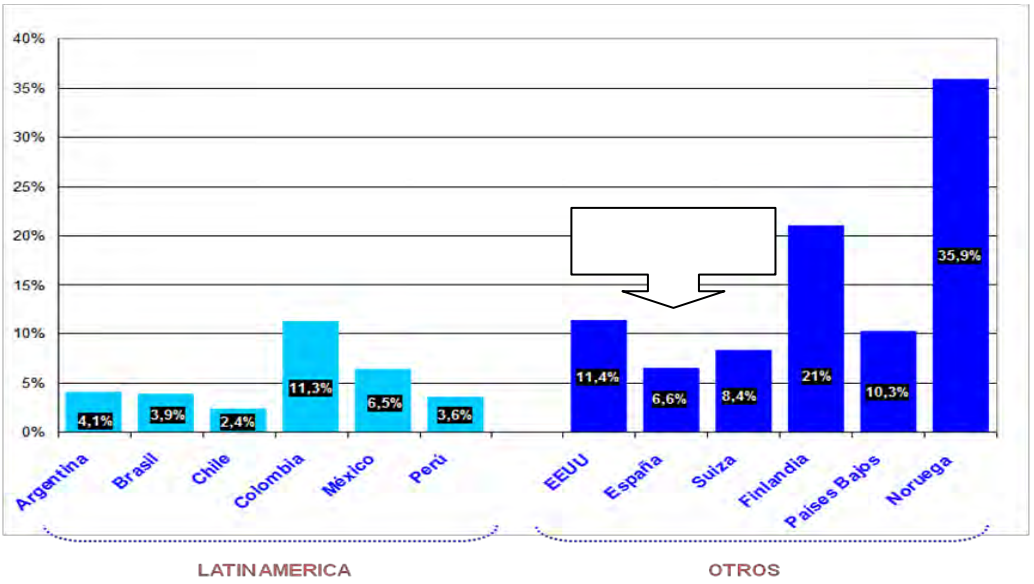
El sector privado es uno de los espacios donde se hace más notoria la sub representación de las mujeres**.** Las empresas suelen ser ámbitos caracterizados por la persistencia de mecanismos que impiden el acceso de las mujeres a puestos directivos y gerenciales[31]. Según un reciente estudio realizado por ELA (2011), las mujeres ocupan apenas el 4,4% de los puestos directivos de primera línea en las grandes empresas de la Argentina.

Diferentes investigadoras (Ely y Rhode, 2008; Simpson, 2000), en los estudios realizados señalan que, *la gran desproporción de género existente en la mayoría de las sociedades e instituciones, va conformando culturas organizacionales hostiles y resistentes hacia las mujeres. Una cultura que solo acepta actitudes, valores y comportamientos asociados tradicionalmente con modelo masculino.*

Si bien la participación de las mujeres en el mundo corporativo, dista de haber alcanzado la equidad en diferentes contextos, en algunos países se evidencian avances, tal como se observa en un reciente estudio realizado por el Governance Metrics International (2009) que se presenta en el siguiente Gráfico.

[31] De acuerdo a una encuesta realizada por la Fundación de Investigaciones Latinoamericanas (Cristini, 2007), el 38% de las empresas argentinas no tienen ejecutivas mujeres, y en el 70% de los casos que declararon tenerlas, las mujeres representaban el 20% de los puestos de este tipo. Asimismo, la mayor participación de mujeres en este tipo de posiciones se da en empresas de menor tamaño de facturación, rango intermedio de empleo y en las pertenecientes al rubro servicios y comercios (ELA, 2011).

GRÁFICO Nº2: MUJERES EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS CORPORACIONES. COMPARACIÓN INTERNACIONAL (*)



(*) Source: Women On Boards: A Statistical Review by Country, Region, Sector and Market Index; Governance Metrics International ; March 2009

(*)FUENTE: *Women On Boards: A Statistical Review by Country, Region, Sector and Market Index*; Governance Metrics International; Marzo 2009

Es importante tener en cuenta que el análisis de las participaciones de mujeres y varones en niveles de máxima decisión en las empresas, está sujeto a numerosas consideraciones sobre la naturaleza de las funciones y actividades que deben incluirse en el cómputo del acceso a cargos directivos para poder hacer comparaciones objetivas entre países. De todas maneras, los diferentes estudios (Gender Gap Report, 2010; EECO,2000), comprueban que existe un avance más acelerado en la proporción de mujeres en la toma de decisiones de las corporaciones en los países industrializados respecto a los países latinoamericanos. Tal como lo muestra el Gráfico Nº 2, los países nórdicos están en los primeros lugares y en América Latina, solo Colombia se acerca a los porcentajes que muestran los países industrializados.

Un cambio organizacional debe nutrirse necesariamente del análisis en profundidad los modelos mentales que operan en los distintos niveles, las premisas generalmente ocultas que moldean las percepciones de la eficiencia, la competencia, los méritos y demás competencias, que responden a los valores y principios masculinos y este es uno de los desafíos principales de los Programas de Diversidad de Género.

2.3. APORTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS PARA LA GESTIÓN DE PROGRAMAS DE DIVERSIDAD EN EL MUNDO CORPORATIVO.

Como se señaló al comienzo del Capítulo, la creciente aparición de empresas globales que operan en diferentes países, posibilita que sus Recursos Humanos puedan integrarse en equipos para agregar valor dentro de una compañía que desarrolla sus actividades a nivel internacional en una red de relaciones que incluye clientes diversos, producción, distribución de productos y/o servicios en diferentes lugares del mundo.

La mayor parte de las compañías multinacionales, administran unidades de negocios fuertemente integradas entre si y situadas en decenas de países. Deben gestionar una cultura común en un espacio muy extenso en el que coexisten innumerables y diferentes culturas nacionales y regionales, siempre a gran velocidad y con complejidad estratégica y operativa creciente.

Como sostiene Payne (1997), *simultáneamente a las cuestiones referidas a leyes y regulaciones que enfrentan las compañías en los distintos países donde operan, los gerentes deben ser conscientes de los efectos que las diferentes culturas ejercen en los comportamientos de sus recursos humanos.*

Distintos autores (Thomas y Ely, 1996; Wright, Hiller, Kroll, 1995) han expresado la idea que necesariamente las empresas deben *"pensar globalmente y actuar localmente"* para sintetizar de alguna manera, los alcances de este complejo fenómeno de la diversidad cultural. Sin embargo, si bien la diversidad de la fuerza laboral es evidente, otro tema diferente es el reconocimiento y la escasa valoración que se ha hecho históricamente de ella y la que, desafortunadamente, continúa haciéndose.

Las desiguales e injustas divisiones existen en todos los órdenes: económico, político, cultural, etc. La desigualdad social, las diferencias de género o otras diversidades, persisten en los entornos corporativos y en la mayoría de las organizaciones es escaso el avance realizado en el diseño de estrategias organizacionales que posibiliten "gestionar la diversidad", más allá de programas o acciones puntuales que algunas multinacionales desarrollan, en la mayoría de los casos como mandatos de sus casas matrices.

▪**Motivaciones de las corporaciones cuando introducen Programas de Diversidad**

Los escándalos corporativos, la inestabilidad económica, la muy desigual distribución de la riqueza, los crecientes riesgos medioambientales, la volatilidad financiera, han afectado la confianza de los individuos en las corporaciones y sus directivos. También la ha afectado la presión creciente que ejercen sobre los recursos naturales, cuyo consumo crece a una tasa muy superior a la capacidad del planeta para reponerlos.

Por otra parte, en la mayoría de los países, los estudios de opinión sugieren que los líderes empresariales y sus compañías no resultan confiables para el ciudadano común. El público supone que las realidades actuales ocurren como consecuencia directa de las conductas y desempeños corporativos. También la confianza pública en los gobiernos nacionales y los diversos organismos multilaterales, se encuentran en sus más bajos niveles de credibilidad y se duda de la capacidad de las autoridades para proteger a los ciudadanos.

Muy pocas empresas han logrado incorporar una dimensión social en sus propuestas y programas esenciales para crear valor, porque ello implica un cambio notable de mentalidad y la integración de pautas culturales muy diferentes. Se requiere percibir a la responsabilidad social en general y a la diversidad en particular, como un método para la generación de valor compartido, a partir de un marco conceptual que integre amigablemente los intereses de los negocios y de la comunidad.

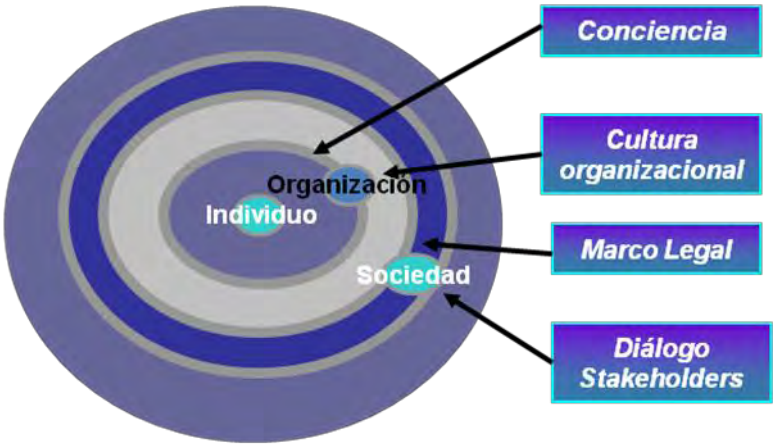
Dentro de este marco no debemos desconocer que en el interior de las organizaciones actúan recursos humanos de distintas características, culturas, que no siempre encuentran igualdad de oportunidades en sus desarrollos profesionales y muchas compañías se encuentran más centradas en incorporar, los comúnmente denominados Programas de Responsabilidad Social Empresaria hacia fuera de su entorno, que en aplicar hacia adentro políticas de inclusión y equidad para con sus recursos humanos.

En un estudio realizado por De Anca (2007:157), la autora analiza los niveles de profundidad de la gestión de la diversidad y sus diferentes áreas de influencia en una figura que posibilita visualizar y sintetizar los principales conceptos que se han enunciado:

NIVELES DE PROFUNDIDAD DE LA DIVERSIDAD

Nivel 1: Sociedad
Objetivo: armonizar la empresa con la demanda social
Beneficios: mejora de reputación, respuesta eficaz a la demanda

Nive 2: Organización
Objetivo: proporcionar un entorno flexible
Beneficios: retención de talento, acceso a mercados, integración organizativa, reducción de costos



Nivel 3: Individuo
Objetivo: apoyo al desarrollo individual de los miembros de la organización
Beneficios: innovación, liderazgo, variedad de opiniones, crecimiento y adaptabilidad del cambio

FUENTE: De Anca, C. y Vazquez Vega, A. 2005. *La Gestión de la Diversidad en la Organización Global*. Prentice Hall. Finantial Times.

El esquema permite observar los tres niveles de análisis según la profundidad de las políticas y programas a adoptar y su incidencia en los individuos. En un primer nivel, la empresa interactúa fundamentalmente con la sociedad en un diálogo continuo con los *stakeholders*, introduciendo políticas de diversidad, que atienden a una demanda social y proporciona beneficios inmediatos, como la mejora de la reputación o la marca.

Más allá de su actuación social, la empresa también se plantea un nivel de actuación dentro de la misma organización, con el objetivo de proporcionar a sus empleados un entorno flexible en el que puedan dar el máximo de potencia, consiguiendo de este modo retener a los mejores talentos.

Finalmente nos encontramos con el nivel individual. Allí, la empresa podrá proporcionar sistemas, fundamentalmente de formación y orientación personal que apoyen al individuo en su proceso de crecimiento personal. Sin embargo será la elección individual de cada persona, el poder de desarrollarse atendiendo sus necesidades, capacidades y deseos.

Este esquema es ideal y descriptivo. Sin embargo, las realidades organizacionales son dinámicas, complejas, cambiantes como se ha analizado y la incorporación de prácticas de diversidad genera resistencias en los distintos niveles descriptos tal como surge del Cuadro Nº 1, presentado en este Capítulo. Condicionantes personales, organizacionales y sociales, muchas veces provocan el rechazo y la no valoración de la diferencia humana[32].

Por ello, es importante tener en cuenta que el criterio de diversidad trata de compatibilizar el principio de la igualdad con el reconocimiento de la singularidad sobre la cual se instala la construcción de la subjetividad. El equilibrio entre la justicia de la igualdad, por un lado, y la valoración de la variabilidad individual- cada persona es única- e intergrupal, por otro, representan los dos factores conceptuales claves en los que se debería sustentar la estrategia de la diversidad.

Existen diferentes niveles de análisis para el estudio de la Diversidad como señala De Anca y otros autores y también dimensiones dentro de la dinámica corporativa que posibilitan entender mejor los entramados procesos y prácticas.

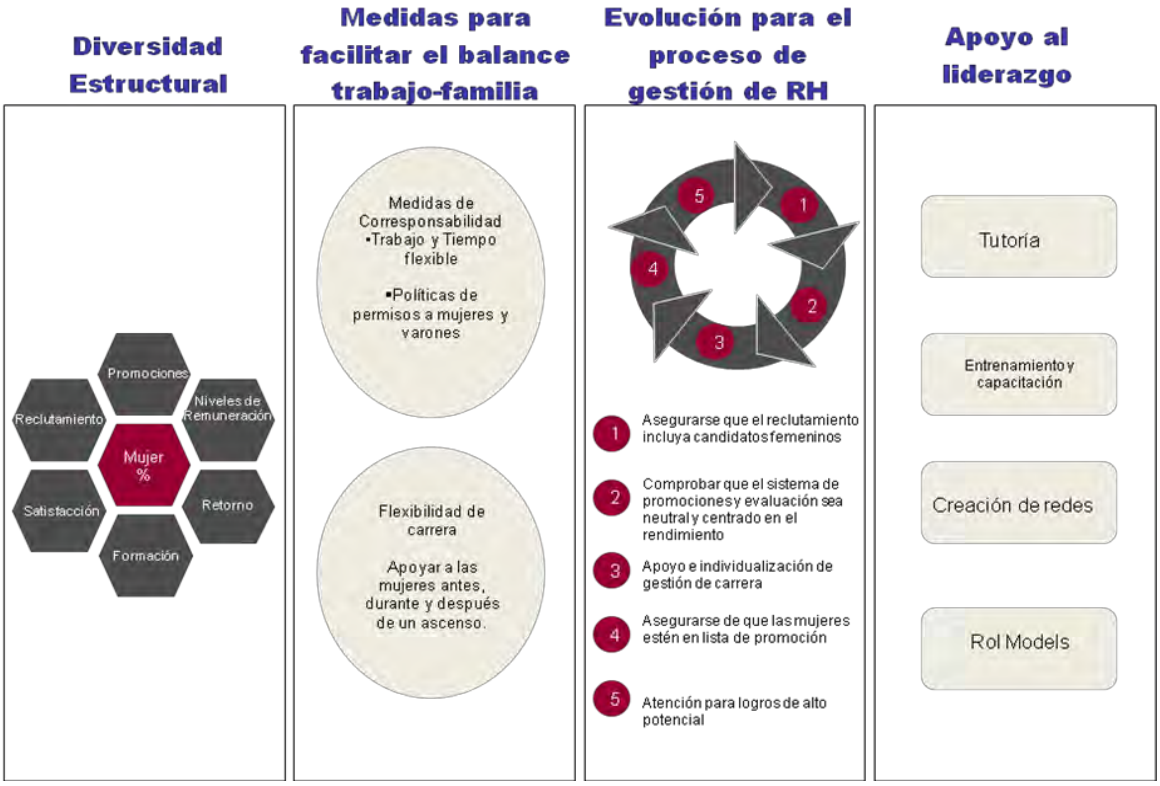
De acuerdo a la literatura que aborda el tema de la diversidad de género en las organizaciones (Poelman, 2001; Sackman, 2003; Barberá, 2005; De Anca, 2007), los Programas pueden analizarse en diferentes dimensiones, que se sintetizan en el siguiente Cuadro:

---

[32] Ampliando lo ya descripto, a nivel individual, el estudio de De Anca (2007:159) identifica distinto tipo de barreras que provocan la no consecución de la diversidad y momentos por los que atraviesan las resistencias:

- *Repulsión. Se perciben las diferencias como anormales. No se les quiere como colegas. Trabajar o establecer contacto causa mucha incomodidad.*
- *Evitación. Se perciben las diferencias como no aceptables y provocan incomodidad. Se evita a estas personas y no se quiere trabar o tener trato con ellas.*
- *Tolerancia. No gustan sus diferencias. Se acepta trabajar con estas personas porque se cree que tienen el derecho a ser tratadas respetuosamente. Sin embargo, si se pudiera escoger no se les tendría como colegas o clientes en el trabajo.*
- *Aceptación. Sus diferencias no resultan importantes. Se siente comodidad cerca de estas personas y se les valora en el trabajo, se les escucha como colegas o clientes, y se trabaja bien con ellas. Se espera, sin embargo, que estas personas asimilen la cultura, políticas y prácticas que reinan en el entorno en cuestión.*
- *Integración. Se perciben las diferencias como positivas y se incorporan como valor agregado. Se considera a estas personas con talento. Se disfruta estando cerca de ellas. Aun más, se procura estar cerca y se atienden sus necesidades e intereses.*

CUADRO Nº 2: CUADRO DE RESUMEN DE LAS PRINCIPALES DIMENSIONES A CONSIDERAR PARA IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE DIVERSIDAD.



FUENTE: Elaboración propia en función de a los trabajos realizados por Mc Kinsey, 2007 en diferentes empresas. *Women Matter. Gender Diversity, a Corporate Performance Driver.*

I. DIVERSIDAD ESTRUCTURAL.

Esta dimensión, utiliza diferentes indicadores para su medición en los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos, considerando como eje principal la distribución de mujeres y hombres en cargos, categorías, y áreas de trabajo (departamentos, niveles, número de personas que dirigen, etc.) (Global Reporting Initiative, 2008).

Desde un enfoque de género, la diversidad estructural debería contemplar:

- **El reclutamiento y selección del personal**

Supone la eliminación de metodologías informales de selección y de reclutamiento con contenido discriminatorio y la introducción de procedimientos escritos y documentados que permiten un acceso abierto a los cargos, para quienes reúnan los requisitos. El lenguaje de la

convocatoria es inclusivo para hombres y mujeres. Se cuenta con órganos de recursos humanos y comités de selección capacitados en género.

- **El desarrollo profesional y promociones**

Son medidas que eliminan barreras que han perjudicado las promociones de trabajadoras para poder ofrecer condiciones de igualdad y equidad en las oportunidades dentro de la empresa. Se diseñan los planes de carrera de forma tal que armonicen las expectativas individuales con las necesidades de la empresa, y logren equilibrar las demandas de corresponsabilidad familiar entre trabajadores y trabajadoras.

- **La formación**

La capacitación debería evitar *generizar*, es decir, enmarcar ciertos temas como "propios" de mujeres (por ejemplo, relaciones interpersonales) y otros como "propios" de varones (por ejemplo, capacitación en el uso de ciertas tecnologías), incentivando una distribución balanceada por sexo en los diferentes entrenamientos que se instrumenten.

- **El desempeño y satisfacción laboral**

Se define y planifica con transparencia los estándares esperados del desempeño de trabajadores y trabajadoras. La comunicación es precisa, el seguimiento del desempeño contribuye a remover obstáculos presentes en el desempeño de las tareas y la evaluación tiende a la retroalimentación positiva y al crecimiento personal en el trabajo.

- **La remuneración**

La estructura salarial de la planta de personal debería ser tender a la transparencia, según las tareas y responsabilidades de los puestos de trabajo, y no debería reflejar inercias estructurales que son habituales en las estructuras organizacionales tradicionales.

Para un análisis en profundidad de la evaluación de los distintos componentes que integran la Gestión de la Diversidad en lo referido a la Diversidad estructural, los Programas deberían monitorearse a través de estudios longitudinales que posibiliten la medición de la evolución de las distintas categorías a lo largo de un período de tiempo de por lo menos 5 años.

II. MEDIDAS PARA FACILITAR EL BALANCE TRABAJO FAMILIA

Está dimensión considera el análisis de las prácticas que están siendo implementadas en las empresas de acuerdo a categorías descriptas en diferentes investigaciones llevadas a cabo a nivel internacional (Lopez Ibor y otros, 2010; Catalyst, 2010). Las prácticas contemplan, en general:

- **Flexibilidad en el tiempo de trabajo.** Este ámbito recoge una serie de prácticas que permiten que la persona pueda cumplir con sus tareas laborales con un grado alto de flexibilidad de horarios, turnos o calendario, de manera que disponga de más margen para poder organizar los tiempos que asigna a su vida laboral y personal. El primer caso -flexibilidad de horarios- supone que el/la trabajador/a puede desempeñar su trabajo con la mayor flexibilidad horaria posible, normalmente bajo ciertos límites, como el tener que cumplir con una serie de horas semanales, o el derivado de que hay una serie de horas centrales del día en que tienen que estar todos los trabajadores en la empresa.

  Entre las prácticas de flexibilidad de horarios se podrían destacar las de flexibilidad en el horario de entrada y salida del trabajo (disponer de un margen de tiempo de media hora, una hora, para entrar/salir del trabajo); que esté contemplado el hecho que se pueda abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familia.

  También constituyen prácticas de flexibilidad en el tiempo de trabajo el que exista la posibilidad de trabajar a tiempo parcial o de utilizar un puesto de trabajo compartido.

- **Horarios que favorecen la conciliación** El punto anterior aborda la flexibilidad horaria, teniendo en cuenta la estructura de horarios existente en la empresa. Dichos horarios pueden ser, a su vez, de los que favorecen la conciliación o no. Por ejemplo, algunas prácticas favorables que se están extendiendo en los últimos años son las de no incluir reuniones a última hora de la tarde, o hacer no laborables los viernes por la tarde. Como sucede también con otros tipos de prácticas de conciliación, el margen para disponer de horarios que faciliten la conciliación depende mucho del sector de actividad y tipo de función que desempeñan los/as empleados dentro de la empresa.

- **Flexibilidad en el lugar de trabajo.** Significa que no es necesario realizar todo el trabajo en un determinado lugar físico. El avance de las tecnologías de la información y la tendencia a dar más importancia al trabajo por objetivos, proporcionan un margen cada vez mayor para ello, si bien ese margen depende mucho, nuevamente, del tipo de ocupación que se desempeña. Dentro de este ámbito se pueden distinguir dos prácticas: la primera, el uso de videoconferencias, las cuales permiten realizar reuniones de trabajo sin necesidad de que lo/as empleado/as tengan que viajar a otra cuidad o a otro país. Y esa menor necesidad de viajar por razones de trabajo, aparte de abaratar los costos para la empresa, facilita la conciliación. La segunda es el teletrabajo, que permite que los empleados puedan cumplir con su jornada laboral de manera no presencial, por ejemplo, desde su casa, con una computadora y una conexión a internet que la empresa pone a su disposición.

- **Políticas de permisos/licencias.** Incluye todas las prácticas que tienen por objetivo dar facilidades a los trabajadores/ras que tienen que abandonar temporalmente el trabajo para atender a familiares dependientes. Una diferencia entre estas prácticas y las anteriores es que éstas suponen un costo mayor para la empresa, tanto organizativo como monetario. Por ello, no es casualidad que este tipo de prácticas estén más extendidas en organizaciones, o entre grupos de trabajadores, en donde las condiciones de trabajo son relativamente buenas, la estabilidad en el empleo es alta, y donde la empresa está particularmente interesada en retener el talento.

Ejemplos de prácticas de este tipo serían permisos de maternidad/paternidad con retribuciones superiores a las que establece la ley, permiso de lactancia más allá de lo que establece la ley, facilidades para tomarse excedencias para el cuidado de personas dependientes, el mantenimiento de las ventajas laborales después de un permiso o licencia larga, etc.

- **Ayudas/servicios que favorecen la conciliación.** Aquí se englobarían todas las prácticas mediante las cuales las empresas ofrecen servicios de apoyo a los trabajadores con responsabilidades familiares, facilitándoles la provisión (directa o a través de otras empresas) de determinados servicios de cuidados a familiares dependientes o proporcionándoles información y asesoramiento sobre dichos servicios.

Al igual que las políticas de permisos/licencias, éstas suponen un costo relevante para la empresa, y por ello se dan en lugares donde las condiciones de empleo son relativamente estables. Entre estas prácticas cabe destacar: ayudas monetarias por el nacimiento de un hijo/a, pago de servicios de cuidados a personas dependientes, para familias numerosas; guarderías para hijos de empleados dentro de la empresa, ticket de guardería o guarderías concertadas; servicios de asesoramiento personal y familiar, información sobre guarderías cercanas al centro de trabajo, sobre centros de personas mayores o discapacitados, etc.

III. EL PROCESO DE GESTION de RECURSOS HUMANOS

Dentro de la extensa bibliografía que estudia el tema, se incorpora la gestión por competencias (Alles, 2007:186; Jolis,1998:29-30). Las competencias pueden ser definidas según la estrategia de cada organización, se correlacionan entre sí y pueden ser divididas en: *Teóricas*, conectar conocimientos adquiridos durante la educación formal con la información disponible; *Prácticas,* traducir la información y conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad; *Sociales*, lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse con otras personas; del *Conocimiento* (combinar y resolver), conjugar información con conocimiento, coordinar acciones, buscar nuevas y creativas soluciones.

Uno de los aspectos importantes a considerar para la gestión de la diversidad, es el análisis de si las empresas utilizan una gestión por competencias en los distintos procesos de la gestión de Recursos Humanos: selección, promoción, evaluación. Tal como señala Alles (2007) *cuando una organización aplica un modelo de gestión por competencia puede lograr que las personas que la integran, trabajen de manera mancomunada de acuerdo a su misión, visión, objetivos.*

Al incorporar la transversalización de género dentro del análisis de la diversidad estructural -Punto I. del esquema propuesto - se destacan las medidas de equidad de pago y la gestión por competencias con enfoque de género.

Como ya se señaló al comienzo del Capítulo, las tareas y las responsabilidades de los cargos ocupados por hombres y mujeres tienden a ser disímiles, especialmente si consideramos la notoria segregación ocupacional del mercado laboral en la mayoría de los países (OIT,

2007). El problema radica en que dichas diferencias se construyen e instalan en las estructuras organizacionales, por lo general, como una desventaja para las mujeres, cuyas ocupaciones y funciones perciben tradicionalmente, salarios más bajos y menores oportunidades de promoción y de carrera.

Desde la década de los ´90 los perfiles profesionales en la mayoría de las instituciones se comienzan a definir en términos de competencias. Entre los diferentes modelos que incorporan las competencias directivas desde diferentes dimensiones, el análisis de competencias con enfoque de género debería basarse en:

- ✓ La detección de estereotipos de género en los perfiles ocupacionales.
- ✓ El análisis del lenguaje que expresa los elementos de competencia y empleo del lenguaje no sexista.
- ✓ La identificación de los desempeños habitualmente invisibilizados en razón de prejuicios sexistas y/o "naturalización" de las diferencias entre hombres y mujeres (OIT, 2003: 74).

En la actualidad, algunas empresas están aplicando experiencias exitosas para aprovechar el recurso humano diverso, a partir de modelos centrados en la *diversidad funcional*[33] (Barberá y otros, 2005) que incorporan las competencias genéricas.

IV. APOYO AL LIDERAZGO

Dentro de esta dimensión se consideran algunas prácticas que tienden a fortalecer el desarrollo de carrera de las mujeres a través de programas especiales de mentoreo, entrenamiento y capacitación en habilidades para la gestión.

Relevar las necesidades de entrenamiento del personal, en especial las mujeres de mandos medios, es el primer paso para el diseño de iniciativas que tiendan a estimular y desarrollar el liderazgo para que cuenten con mayores conocimientos y habilidades con el objeto de

[33]La *diversidad funcional* representa la proporción ideal o deseada de varones y mujeres dentro de un equipo directivo, en base a la caracterización femenina o masculina de las demandas del equipo. El perfil de género del puesto, definido por las características femeninas y masculinas requeridas para su desempeño, y el perfil de género de las personas que ejercen su actividad (clientes internos) y a las que se dirige tal actividad (clientes externos).

mejorar sus desempeños en los puestos actuales y ampliar sus destrezas en vistas a promociones futuras.

Como se señaló anteriormente, la diversidad de género en los perfiles de dirección es un valor agregado que obtienen las organizaciones de cualquier tipo, al contar con todos sus talentos para el acceso a cargos directivos. Los programas de apoyo al liderazgo diverso, en este sentido deberían contemplar una agenda que incorpore, entre otros los siguientes temas:

- ✓ La incorporación de la perspectiva de género y cómo opera en las organizaciones. De lo natural a lo construido.
- ✓ La división sexual del trabajo. Ocupaciones masculinas y femeninas.
- ✓ El cambio en la cultura de las empresas y organizaciones en general.
- ✓ La equidad y la diversidad desde una perspectiva de género.
- ✓ El desarrollo de una carrera profesional. Estrategias para implementar programas de mentoreo y redes.
- ✓ Manejo de conflictos personales y profesionales. El aporte de las mujeres a las organizaciones.

En relación a estas dimensiones, estudios realizados en Argentina, comprueban que algunas empresas han comenzado a implementar políticas para que sus empleados puedan lograr una mayor armonía en el desempeño de sus roles laborales y familiares, y que un gran número de ellas, está en camino de convertirse en lo que se denomina: *empresas familiarmente responsables*, - según la tipología elaborada por Chinchilla (2007).

Los estudios de Debeljuh y Las Heras (2010), miden el grado de inserción y desarrollo de las acciones y políticas de responsabilidad familiar de las empresas en Argentina. Sintéticamente, el modelo diferencia cuatro tipos de empresas de acuerdo al esquema elaborado por Chinchilla, 2007:

Nivel D: empresas sistemáticamente contaminantes del entorno empresarial y social, que no asumen ninguna responsabilidad sobre el cuidado de su personal y no aplican políticas de conciliación.

Nivel C: empresas discrecionalmente contaminantes del entorno empresarial y social, que lograron eliminar algunas rigideces que dificultan la conciliación, pero aún aplican pocas políticas para lograr ese objetivo.

Nivel B: empresas discrecionalmente enriquecedoras del entorno empresarial y social, que reconocen las responsabilidades personales y familiares de los empleados además de las laborales e implementan políticas activas de conciliación.

Nivel A: empresas sistemáticamente enriquecedoras del entorno empresarial y social, en las cuales el apoyo al empleado y a su familia se convierte en parte integrante de la cultura empresarial y, por lo tanto, las políticas de conciliación son un criterio más a valorar en la toma de decisiones empresariales.

Sobre la base de este modelo, un reciente estudio elaborado por el IAE, Universidad Austral para empresas en Argentina (2011) reveló que solo el 18% percibe que su entorno sistemáticamente facilita la conciliación laboral-familiar.

Los estudios realizados en empresas que han comenzado a aplicar Programas de Diversidad de Género en diferentes países (Chinchilla N. y León C., 2007: 25), plantean que la *estructuración del trabajo sigue esencialmente diseñada para hombres con una sola fuente familiar de ingresos, y con horarios de trabajo que son incompatibles con las necesidades de cuidar a personas dependientes (niños/as, adultos/ as o ancianos/as) y de construir un hogar*. Esta configuración plantea conflictos entre el trabajo y la familia, disyuntiva que afecta a hombres y mujeres. Sin embargo, todavía son las mujeres y en especial las madres, las que más sufren esta situación, ya que continúan asumiendo la principal responsabilidad de cuidado de la familia y la atención del hogar.

En tal sentido, Chinchilla considera en el siguiente esquema los factores clave a considerar a la hora de planificar, diseñar e implementar los Programas, que presentamos a continuación:

CUADRO Nº 3: CUESTIONES A TENER EN CUENTA PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CONCILIACIÓN.

Fuente: ICWF: International Center Work and Family. IESE.

De acuerdo a lo analizado, uno de los grandes desafíos a tener en cuenta consiste en lograr que los recursos humanos que integran las organizaciones en los diferentes niveles de autoridad y poder, adquieran *competencias culturales* que posibiliten pasar de un estadio de rechazo o resistencia a la integración, para que la gestión de la diversidad pueda comenzar a producir resultados relativamente efectivos. Para ello se requieren procesos complejos, adaptados a las realidades de cada organización, que necesariamente deberán contar con diagnósticos precisos de sus culturas.

Como se analizó al comienzo, desde la aparición de la perspectiva del análisis cultural de los fenómenos que ocurren en las organizaciones, varios enfoques teóricos (Garmendia, 1994) se han desarrollado tendiendo a explicar los factores que influyen en la formación y la dinámica de la cultura organizativa.

Dilts (1996) desarrolló la teoría de los niveles lógicos de jerarquía de experiencia en la cultura. El autor, analiza la cultura formada por una escala jerárquica de experiencias. Los niveles más altos, aunque más abstractos y alejados de la experiencia son en definitiva, los que más influencian para llevar a cabo este tipo de iniciativas.

Gestionar recursos humanos diversos no es una tarea sencilla ni se logra, instrumentando aisladamente una serie de prácticas y actividades puntuales. La empresa actual, caracterizada

por un contexto global y cambiante, necesita sobre todo de ser capaz de innovar y de crecer, y para ello necesita adaptarse al potencial de diversidad de sus miembros, que a su vez necesitan crear y crecer en un contexto en el que se sientan reconocidos y valorados.

Las distintas iniciativas de programas de inclusión o gestión de la diversidad pueden llegar a convertirse en poderosas herramientas para lograr erradicar la discriminación dentro de los ámbitos laborales si comienzan por tomar conciencia del tema, tienen claro su importancia, no sólo por una reivindicación de las injusticias, sino por el enriquecimiento que la diversidad de los Recursos Humanos ofrece a la sociedad en general y a las organizaciones en particular.

CAPÍTULO 3. ASIMETRÍAS DE GENERO: OBSTÁCULOS Y MOTIVACIONES

En este Capítulo se analizan los resultados de la Encuesta realizada a mujeres que ocupan cargos medios y gerenciales en las empresas relevadas como así también la información descriptiva de ellas, dando cuenta de sus orígenes, tamaño, año de creación y la composición del personal,.

Para la elaboración de la Encuesta se siguieron los siguientes pasos:

a) Identificación de los aspectos centrales a considerar de acuerdo a los objetivos planteados (selección de empresas por tipo y rama de actividad, origen, cantidad de mujeres que trabajan).

b) Desarrollo de las distintas categorías de análisis según las especificidades del mercado laboral analizado en el Marco Teórico.

c) Selección de las dimensiones de medición dentro de las principales categorías seleccionadas – Carrera Profesional y Desarrollo de Carrera- en función de las investigaciones previas realizadas y la literatura analizada.

La Encuesta diseñada posibilitó obtener información de distinto tipo para lograr arribar a los objetivos propuestos; en tal sentido para analizar las *asimetrías de género* – Objetivo 1- se analizaron los datos suministrados por las empresas sobre su planta de personal en general y las preguntas de la Encuesta realizada a mujeres: 1 a 7 (Socio Demográficos) y 8 y 9 (Carrera Profesional), asociándolos con la información referida a las características de las distintas empresas estudiadas.

En lo referido al análisis de las *barreras desde la perspectiva organizacional* – Objetivo 2-, se analizaron en profundidad las siguientes preguntas de la encuesta: 12 (Carrera Profesional, Factores para el Nombramiento), 30 (Principales Desafíos) y 31 (Principales Barreras y Obstáculos), siendo estos últimos clasificados en *internos y externos,* de acuerdo a lo expuesto en el Marco Teórico.

Por último, para el estudio de las *motivaciones y condicionantes internos* – Objetivo 3-, fueron sistematizados los datos obtenidos de las siguientes preguntas de la Encuesta: 10 (Cantidad de hrs. trabajadas), 16 (Proporción de gastos del hogar que asume), 19 (Importancia del servicio doméstico), 22 y 23 (Interés por arribar a posiciones de poder y motivos), 24 (Factores para el logro de ascenso).

En el Anexo I, se adjunta el modelo de la Encuesta utilizada, y los datos obtenidos del relevamiento en las dimensiones consideradas son presentados en el presente Capítulo.

3.1. LAS ASIMETRÍAS DE GÉNERO

La investigación centró su atención en esta etapa en el análisis organizacional: cultura y características de las empresas, planta de personal y su articulación con la información socio demográfica de las mujeres que ocupan cargos medios y directivos dentro de ellas, para comparar y determinar las asimetrías de género observadas. Dicha información fue suministrada por las gerencias de Recursos Humanos de las empresas, lo que posibilitó a su vez identificar las características de la composición del personal femenino y masculino que integra cada corporación y comparar dicha información con el universo a estudiar: mujeres profesionales que ocupan gerencias medias.

3.1.1 Características de las empresas seleccionadas

Para comenzar el análisis de los resultados obtenidos, es importante considerar las especificidades propias de cada empresa que fueron clasificadas con las letras A, B, C, D, para preservar la confidencialidad de la información tal como fue acordado con los directivos de las empresas:

A. Es una empresa de origen suizo, del sector farmacéutico que comenzó a operar en Argentina en 1996, a partir de la fusión de dos laboratorios (ambas empresas se remontan de los años 1860 y 1886). Cuenta con filiales en 103 países y sus principales centros de Investigación, Desarrollo y Producción se encuentran en: Suiza, Inglaterra, Francia, Austria, Turquía, EE.UU, Irlanda, China, Argentina. Sus principales áreas de negocio son: farmacéutica, productos veterinarios, vacunas, lentes de contacto y productos para su cuidado.

B. Empresa española, creada en 1933 y opera en más de 40 países (Colombia; Argentina; Paraguay; Uruguay; Chile, México, Ecuador, Puerto Rico, Venezuela, Brasil, Bélgica, Irlanda, Francia, Estados Unidos, Alemana, Portugal. Inglaterra; Irlanda; Turquía; Polonia; Hungría; Grecia; China; India; Filipinas, entre otros). En Argentina se establece en 1986. Sus ámbitos de la actividad están relacionados con los seguros generales, seguros de vida, administración de riesgos de trabajo.

C. Empresa de origen español, creada en el año 1999 a partir de la fusión de dos Bancos, opera en Alemania Argentina, Bolivia, Brasil, Bélgica, Chile, Colombia, España, Francia; México; Hong Kong; Panamá, Paraguay; Perú; Portugal; Puerto Rico; Reino Unido; Suiza; USA; Uruguay; Venezuela. El año de origen inicial del Banco en Argentina se remonta al año 1886. El grupo registra en los últimos años una importante expansión internacional y creciente diversificación de productos y servicios relacionados con el sector de la banca y finanzas.

D. La empresa es de origen estadounidense, creada en 1975 y opera en más 100 países del mundo. En Argentina se instala en el año 1980 y sus principales actividades están relacionadas con la informática, licencias y producción de software y equipos electrónicos.

3.1.2. Características del personal de las empresas

A los efectos del análisis comparativo realizado para la investigación, las empresas A, B, C y D son clasificadas según tamaño (en función de la cantidad de empleados: A, mediana; B y C, grande y D, pequeña), origen (cultura: A, europea; B y C, latino europea; D, anglo) y sector (A: farmacéutico, B: seguros, C: banca y D: tecnológico).

La siguiente Tabla resume las principales características de las empresas seleccionadas y la información de la planta de personal que fue solicitada antes de comenzar el relevamiento de la Encuesta.

TABLA Nº2: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS RELEVADAS

Sector de Actividad	**Farmacéutico (A)**	**Seguros (B)**	**Banca (C)**	**Tecnológico (D)**
Cantidad Total de Empleados	517	1856	5703	99
% de Mujeres en la Corporación	**32**	**44**	**46**	**28**
Año de Creación de la Empresa	1758	1933	1886	1975
Origen	Suiza	España	España	Estados Unidos
Cantidad de países en los que opera	140	43	30	102
Nº de Mujeres Encuestadas	**22**	**25**	**25**	**28**

La información obtenida de las cuatro empresas permite realizar algunos diagnósticos preliminares:

De los 8175 empleados totales de las empresas participantes en esta encuesta, las mujeres participan en un rango entre el 28% al 46%. El análisis realizado en los diferentes niveles jerárquicos, mostró brechas de género. Las empresas del sector financiero (B) y (C) presentan las mayores brechas para el acceso a cargos decisorios en relación a sus pares masculinos, como se observa en la Tabla Nº 4.

Entre los autores que han estudiado las dinámicas laborales, la tesis de la "socialización diferencial" entre varones y mujeres explica en buena medida la asignación de trabajos, ocupaciones diferentes y accesos a niveles decisorios para unos y otras. La cuestión central radica en que los patrones de formación de sujetos varones y mujeres, se basa en cuestiones "culturales", estas afirmaciones parecen corroborarse en las empresas de culturas latino europeas (B y C), donde a pesar de contar con mayores proporciones de mujeres se observan los menores porcentajes de ellas en cargos directivos (Tabla Nº 2 y 3).

TABLA Nº3: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PERSONAL SEGÚN SEXO Y NIVEL JERÁRQUICO EN LAS EMPRESAS RELEVADAS

NIVELES JERARQUICOS	A		B		C		D	
	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones
Alta Dirección y Gerencia*	23,6	15,91	0,7	4,89	0	0,2	10,7	5,63
Gerentes y jefaturas de Departamentos	6	0,00	2,5	9,11	0,38	1,14	10,71	16,9
Supervisores y Mandos Medios	2,4	0,00	6,4	5,47	6,77	17,77	7,14	22,54
Resto de personal**	68	84,09	90,4	80,53	92,85	80,89	71,45	54,93

* Incluye puestos jerárquicos, incorporando además al Comité de Dirección
** Incluye personal con contrato definitivo, Fuerzas de Venta y Puestos Base.

En las empresas estudiadas, la pirámide jerárquica resulta muy pronunciada en (B) y (C): en la empresa B, alrededor del 5% del empleo está compuesto por gerentes y directores, 9% son jefaturas de departamento (supervisores y jefes) y aproximadamente el 80% de los trabajadores no posee personal a cargo. Las mujeres solo representan el 0.7% de los cargos directivos. Una estructura similar se observa en C, aunque más desfavorable para las mujeres. En ambas empresas, se observa que la posibilidad de llegar a un cargo gerencial, resulta para las mujeres mucho más complejo que para sus pares masculinos.

También se corrobora en la investigación, que en las empresas seleccionadas, las credenciales educativas y, en general, las dotaciones de capital humano de las mujeres son elevadas, de manera que no parece ser la falta de inversión en educación y habilidades de las mujeres, las que están explicando sus menores accesos a cargos directivos. (Tabla Nº 4)

En relación a este tema es interesante observar que el sector tecnológico (D) se destaca por contar con el 100% de mujeres con estudios universitarios y postgrados; junto con el sector farmacéutico (A) son los que cuentan con mayor proporción de mujeres con las más altas credenciales educativas (Tabla Nº 4).

TABLA Nº4: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PERSONAL SEGÚN SEXO CON ESTUDIOS UNIVERSITARIOS Y POS GRADOS EN LAS EMPRESAS RELEVADAS

EMPRESA	MUJERES	VARONES
A	**85%**	**96%**
B	**18%**	**21%**
C	**20%**	**25%**
D	**100%**	**98%**

Por otra parte, en relación a la antigüedad dentro de las compañías, resulta significativo resaltar que dentro del sector bancario (C), se encuentran las mayores proporciones de personal con más de 10 años: más del 50% de las mujeres posee más de 10 años de experiencia. También llama la atención los altos porcentajes de incorporación de mujeres en los últimos 5 años en los distintos sectores, en especial en seguros (B) y tecnológico (D) (Tabla Nº 5).

TABLA Nº5: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PERSONAL SEGÚN SEXO Y ANTIGÜEDAD

EMPRESAS	MENOS DE 1 AÑO		1 a 5 años		5 a 10 años		Más de 10 años	
	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones
A	9,47	9,63	44,97	28,24	17,75	21,93	27,81	40,20
B	10,82	8,05	71,59	67,98	8,73	9,88	8,86	14,09
C	2,46	2,12	35,17	20,10	9,79	6,73	52,58	71,06
D	12,00	10,00	62,00	50,00	16,00	15,00	10,00	10,00

Tal como se presenta en la siguiente Tabla, existe una diferencia de edades promedio en las mujeres respecto a los varones al arribar a puestos gerenciales y decisorios. En todas las empresas ellas son más jóvenes, destacándose por ejemplo el sector tecnológico (D), donde las edades promedio, son más bajas en todos los niveles en relación al resto de los sectores (Tabla Nº 6).

TABLA Nº6: EDAD PROMEDIO DEL PESONAL POR SEXO Y NIVELES JERÁRQUICOS*

	Alta Dirección y Gerencias		Mandos Medios		Resto de Personal	
	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones
A	46	48	42	44	39	40
B	45	49	39	41	31	35
C	45	48	42	43	35	39
D	45	47	38	40	29	30

*La clasificación de los puestos según jerarquía ocupacional se elaboró a partir 2º dígito del Clasificador Nacional de Ocupaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Esta dimensión permite reconocer la existencia de formas jerárquico- organizativas de los procesos de trabajo, en tres categorías: (i) Ocupaciones de dirección: son aquellas que tienen como fin la conducción de las empresas. Incluye directores/as y gerentes/as. (ii) Ocupaciones de jefatura: son aquellas que tienen personal a cargo y supervisan directamente la producción de bienes, servicios o la creación de las condiciones para que ellas se realicen. Incluye jefes/as y supervisores/as.(iii) Ocupaciones de ejecución directa: son aquellas que producen directamente un bien o un servicio. No tienen personal a cargo.

La información sobre las características de la planta del personal en las cuatro empresas relevadas, concuerda con diferentes estudios realizados sobre mercado de trabajo (Esquivel, 2007; Cristini, 2007), que muestran que en general en América Latina y en Argentina en particular, el nivel educativo de las mujeres no explica las brechas que todavía persisten en el acceso a cargos de decisión, ya que las mujeres ocupadas presentan características y competencias laborales que las hacen igual o más productivas que los varones. Es decir, el supuesto déficit educativo que sustentó las asimetrías de género en los inicios de los ´70 cuando comenzaron a realizarse estudios sobre brechas de género, no se corrobora con las evidencias actuales[34], como se observa también en el presente estudio.

[34] Tal como se analizó en el Marco Teórico, la discriminación en el mercado de trabajo se refiere a una situación en la que dos personas, igualmente productivas en el sentido material y físico, son tratadas de manera diferente (una de ellas peor) sólo en virtud de características observables como su género. Dicho tratamiento diferencial se expresa tanto en niveles salariales diferentes para individuos comparables (el resultado observable de la discriminación) como en diferentes demandas para sus servicios del trabajo al salario dado, es decir, en segregación" (Esquivel, 2007: 366).

Por lo tanto un rasgo importante para explicar las brechas de género en las empresas, es el análisis de las variables que condicionan las diferentes posibilidades que tienen varones y mujeres en acceder a cargos de decisión en distintos sectores y actividades.

3.1.3. Características de las mujeres encuestadas.

El estudio empírico realizado en las cuatro empresas permite analizar las características biográficas, profesionales y los perfiles socio demográficos de las encuestadas que se desempeñan en niveles medios en los distintos sectores relevados de acuerdo a los datos obtenidos del cuestionario (Preguntas 1 a 9 del Anexo I). Los resultados son presentados en la siguiente Tabla.

TABLA Nº7: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS DE LAS MUJERES ENCUESTADAS.

Características socio demográficas de las mujeres encuestadas	A	B	C	D
Edad (Promedio)	**41**	**35**	**37**	**36**
Estado Civil				
Casadas %	50	46	60	55
Solteras %	32	42	20	28
Hijos				
Con Hijos	50	46	68	52
Sin Hijos	50	54	32	48
Nivel Educativo				
Universitarias	86	58	72	100
Ciencias Económicas	32%	36%	50%	45%
Derecho			22%	
Medicina, Química, Bioquímica	36%			
Ciencias Sociales		29%		24%
Sistemas				14%
Otras	32%	36%	28%	17%

El universo de mujeres encuestadas indica que sus edades promedio se encuentran entre los 35 a 41 años, aproximadamente el 50 % de ellas son casadas, no han renunciado a la maternidad y presentan altas credenciales educativas: más del 55% posee título universitario.

Como se describirá más adelante, estas variables pueden llegar a tener incidencia en el desarrollo diferenciado de sus carreras en las empresas analizadas.

3.1.4. Análisis de los datos obtenidos:

Los resultados obtenidos a partir del relevamiento realizado, indican que por sus características personales (socio demográficas, educacionales, experiencia), el personal femenino de las empresas relevadas debería estar más y no menos representadas en cargos superiores, sin embargo ellas acceden en menor proporción que los varones a dichos cargos en dos de las corporaciones (B y C).

Los fenómenos de segregación tanto vertical como horizontal (analizados en la Introducción y en el Marco Teórico) se hacen presentes en la muestra seleccionada, sobretodo en las empresas (B) y (C), mientras en (A) y (D) se perciben menores asimetrías de género.

Para poder obtener mayor precisión y complejidad en el análisis de las brechas observadas y de los procesos que las producen, es preciso sumar otras fuentes y otros abordajes que brinden información más detallada acerca de las características de la demanda de trabajo, así como también de los procesos de la gestión empresarial que generan las mencionadas brechas (criterios de selección, promoción, evaluación), que son analizadas en profundidad en otras dimensiones de la Encuesta y en la Guía de Entrevistas.

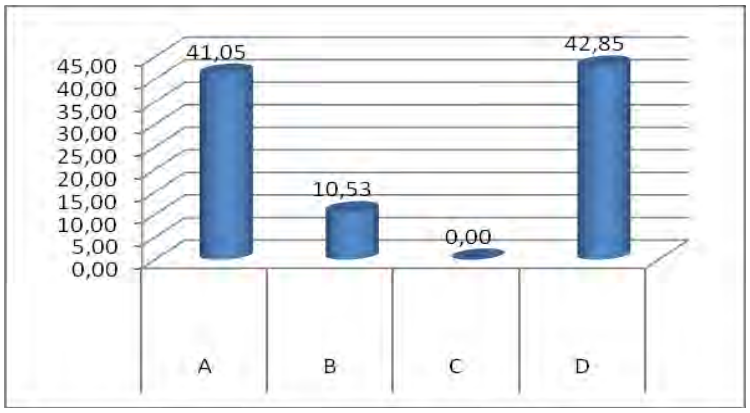
El análisis comparativo entre las empresas relevadas fue realizado mediante la incorporación del concepto de *clusters culturales*, como se describió en el Marco Teórico, que posibilita tipificar las culturas organizacionales de acuerdo al país de origen de las corporaciones y la asociación de distintas dimensiones integradas de índices obtenidos en los estudios de Hofstede [35](Marco Teórico, Tabla Nº1).

---

[35] El concepto de *clusters culturales* es incorporado en el análisis como predictor que puede proporcionar "tipos ideales promedio" a los efectos de analizar la cultura de las organizaciones, partiendo del país de origen de las empresas estudiadas y además se incorporaron las variables de tamaño y sector. Tal como se describió en el Marco Teórico, la cultura es un concepto profundo y difuso a la vez que implica para poder tipificarlo recorrer las especificidades de las filiales de las empresas en la Argentina. Parte de este trabajo fue realizado durante el desarrollo de entrevistas y *focus group*, al observar cómo los ámbitos laborales moldean las percepciones de las mujeres sobre las asimetrías de género y cómo los programas de diversidad contribuyen o no a solucionarlas.

De acuerdo a la información obtenida de la investigación, las culturas corporativas más favorables para mujeres, en función a la distribución de cargos directivos suministrados por las empresas, son la europea y la anglo (A) y (D) tal como se presenta en el Gráfico Nº 3 y la Tabla Nº 8.

GRÁFICO N° 3: PROPORCIÓN DE MUJERES EN ALTA DIRECCIÓN Y GERENCIA[36] EN LAS DISTINTAS EMPRESAS INVESTIGADAS.



Las culturas organizacionales de las empresas (B) y (C) han sido tipificadas como latino europea de acuerdo a la categoría de *cluster cultural* analizada en el Marco Teórico, y presentan según el análisis realizado (Tabla Nº 1) mayores índices de distancia al poder y menores índices de equidad de género.

Asimismo, del resumen del relevamiento realizado se pudo percibir una asociación entre los índices de equidad de género y distancia al poder en las empresas (A) y (D) y el acceso de mujeres a posiciones de decisión: a mayor equidad y menor distancia al poder, mayor proporción de mujeres en cargos de decisión. No se observa en dichas empresas una segregación vertical de género tan marcada como en (B) y (C).

[36] Se considera para el estudio, la definición acordada por el Global Reporting Iniciative y IFC que considera como categoría métrica: "Women in Management/Leadership", la proporción de mujeres gerentes desagregada según cumplan funciones estratégicas o administrativas y además poder medir el grado de influencia de las mujeres en la organización, a través del porcentaje del presupuesto total de la corporación que es controlada por ellas.

El patrón de segregación vertical del empleo femenino en las empresas seleccionadas, estaría relacionado con los índices culturales que miden la distancia al poder, la distribución de los roles de género y el índice de colectivismo/individualismo que diferentes autores, utilizaron para valorar la cultura de las sociedades y organizaciones.

Tal como se presenta en la Tabla Nº 8, solo en una empresa (A) se observa más del 20% de mujeres en cargos jerárquicos sobre el total de mujeres empleadas. Además es interesante observar que las dos empresas más grandes en cantidad de empleados (B) y (C), (Tabla Nº 2) son las que presentan menores proporciones de mujeres en dichos cargos y son también las que muestran mayor disparidad de género y mayor distancia al poder (Marco Teórico, Tabla Nº 1).

TABLA N° 8: PROPORCIÓN DE MUJERES SOBRE EL TOTAL DE MUJERES SEGÚN NIVELES EN LAS EMPRESAS INVESTIGADAS.

CARGOS	EMPRESAS			
	A	B	C	D
Alta Dirección	23,60	0,70	0,00	10,7
Gerencias	6,00	2,50	0,38	10,71
Mandos Medios	2,40	6,90	6,77	7,14
Resto de personal	68,00	90,4	92,85	71,43

De la información brindada por las empresas acerca de la distribución de cargos por niveles y sexo, se puede inferir que (A) y (D) son las más favorables en cuanto a acceso de mujeres a cargos de directivos, revelando la existencia de entornos "amigables" para el desarrollo de sus carreras. Aunque uno de los objetivos principales de la tesis es medir la influencia de las culturas organizacionales en el acceso diferenciado a cargos de decisión, es importante también considerar además las características individuales de lo/as empleados y motivación de varones y mujeres para lograr mayores explicaciones al tema de las diferencias de carreras. Por ejemplo, el estado civil y cantidad de hijos merecen considerarse como factores explicativos importantes, especialmente para las mujeres profesionales.

Por lo tanto, relacionar dichas variables puede aportar mayores precisiones sobre las persistencias de discriminación en el trabajo, así como otros factores individuales, motivacionales y organizacionales.

Además resulta importante analizar cómo los procesos y prácticas organizacionales, pueden llegar a construir, reproducir, perpetuar o modificar ciertos estereotipos que están instalados en una cultura determinada, tal se analizó en el Marco Teórico.

Para un análisis en profundidad de esta información, es fundamental tener en cuenta que en cualquier tipo de organización, las relaciones de poder son complejas y no pueden identificarse únicamente por la distribución de cargos, niveles jerárquicos, relaciones con los clientes, entorno. Por ello, las dimensiones seleccionadas para la investigación, no pueden predecir qué va a pasar, ni cuál va a ser la dinámica que opera en las sociedades o las organizaciones, sino corremos el riesgo de caer en un empirismo abstracto y desconocer que la realidad también es construida por los sujetos[37].

Es necesario tener en cuenta otros factores: personales, sociales, económicos, políticos, que permean la construcción de estas categorías, pero ellas posibilitan comenzar a medir tendencias y brindan un primer paso para analizar las culturas corporativas.

Poder identificar mediante eficaces diagnósticos, la cultura de entornos diversos es un verdadero desafío y a través de diferentes aproximaciones que se presentan a continuación, se comienzan a identificar *clusters culturales* que permiten diferenciar perfiles corporativos, asociándolos con las percepciones y opiniones de los sujetos que actúan dentro de estas

[37] Mills, sociólogo americano analiza algunos de los problemas que enfrentan los especialistas en ciencias sociales al abordar teoría y metodología en sus investigaciones, al no considerar muchas veces la responsabilidad social. Mills opina que la teoría social, para ser utilizable, debe ocuparse de categorías cuyo nivel de abstracción no sea tan elevado que las despoje de todo contenido o relevancia histórica. Debe incluir la investigación de las causas de secuencias históricas específicas, explicando así las fluctuaciones de la importancia y las relaciones entre diversos «órdenes institucionales» político, económico, militar, religioso y familiar. El autor, opinaba que el modo en que se emplea la teoría —la metodología de la investigación social—es esencial para los resultados. No se oponía a la investigación empírica (es más, realizó un considerable número de investigaciones de este tipo), pero sí al «empirismo abstracto», al que contraponía el ideal de la «maestría en el oficio».

corporaciones, de manera que la ejecución de políticas y prácticas de diversidad, se puedan alinear con las realidades de los contextos organizacionales.

La realización de interrelaciones – no es posible a través de estudios de casos incorporar correlaciones estadísticas- que dan cuenta de las diferencias culturales a nivel organizacional y su asociación con perfiles de mujeres que integran las diferentes sub culturas, puede facilitar la obtención de diagnósticos cercanos sobre el porqué de la persistencia de desequilibrios y asimetrías de género en un entorno determinado.

Por tal motivo y dada la complejidad de analizar los componentes culturales, para ampliar la perspectiva de la Hipótesis 1, se han incorporado proposiciones que indagan sobre dichos componentes en las organizaciones según el aporte realizado por diferentes autores, como se describe en el Capítulo 1:

a. *El porcentaje de mujeres en cargos de decisión está relacionado los valores de la organización que reflejan relaciones jerárquicas o mayor Distancia al Poder.*

b. *El porcentaje de mujeres en cargos de decisión está relacionado con los valores de la organización que reflejan Orientación a las Relaciones- individualismo/colectivismo- y Equidad de Género- masculinidad/feminidad-*

De acuerdo al relevamiento de la información cuantitativa realizada para la presente investigación, se pudo observar:

- A mayor mundialización – cantidad de países en los que opera la corporación- menor feminización (proporción de mujeres dentro de la organización). (Tabla Nº 2)
- A mayor mundialización, mayor proporción de mujeres en cargos jerárquicos. La empresa europea (A) que opera en 140 países y la anglo (D) en 102, son las que presentan mayores proporciones de mujeres en cargos directivos en relación a las que operan en menos de 50 países (B y C) (Tablas N° 2 y 8), a pesar de contar con menores proporción de personal femenino en total.
- En la cultura corporativa europea (A) y anglo (D) existe menor distancia al poder – estructuras menos jerárquicas- lo que favorece la mayor proporción de mujeres en cargos directivos. (Tabla Nº 3)

- En las empresas con mayores índices de Equidad de Género (masculinidad/femeninidad) y mayores índices de Orientación a las Relaciones (Individualismo/colectivismo), se observan mayores proporciones de mujeres en cargos directivos. (Tablas N° 1 y 8)

Como se ha señalado al comienzo de la investigación, no existen tipos puros, sino tendencias y los diferentes estudios realizados por los autores que analizan la cultura de las organizaciones (Hofstede, 1995; Trompenaars,2002; Hatum, 2006), enfatizan la necesidad de tener en cuenta las capacidades interculturales e individuales para vincular la forma en que se gestionan las diferencias. Este intento por tipificar algunas representaciones culturales que se hacen presente al gestionar las diferencias, deben ser consideradas como *micro diagnósticos,* que pueden aportar información a la hora de diseñar estrategias de cambios a través de Programas de Diversidad.

La investigación realizada, si bien presenta limitaciones relacionadas con la cantidad de empresas analizadas para medir algunas de las dimensiones que conforman la cultura de las organizaciones, permite ir acercando conocimiento sobre ciertas realidades por las que atraviesa un sub universo homogéneo de mujeres que trabajan en el sector privado en la Argentina, ya que la muestra – si bien reducida- analiza en profundidad a las asalariadas que trabajan más de 40 horas semanales en el sector privado y presentan características similares en relación a los años de educación, estado civil, experiencia laboral y formalidad en el empleo. (Tabla Nº 7)

Las empresas analizadas están instrumentando Programas de Diversidad de Género, tienen estructuras jerárquicas y tamaños- en términos de cantidad de empleados – diferentes y es posible observar una diferenciación en relación a la equidad de género entre las de origen latino europeo, de sectores farmacéutico y tecnológico, pequeñas y medianas, nominadas como (A) y (D), respecto de las de origen latino, del sector financiero y grandes (B) y (C); por tal motivo con el objeto de profundizar el análisis sobre algunos de los factores que producen estas diferencias, se analizan además los obstáculos, barreras y desafíos que enfrentan las mujeres encuestadas para el avance de sus carreras dentro de las estructuras corporativas.

3.2. DESARROLLO DE CARRERA

Además de la información institucional y socio demográfica que se analizó en el apartado anterior, uno de los temas importantes para identificar trayectorias laborales de varones y mujeres, es el relacionado con las proyecciones futuras: los desafíos que perciben para enfrentar el desarrollo de sus carreras, cuáles son los diferentes factores que ellas observan como significativos para el logro de ascensos dentro de las estructuras organizacionales y los obstáculos que enfrentan. En esta investigación, se analizan en profundidad las preguntas la Encuesta aplicada a mujeres de mandos medios y gerenciales, que posibilitan identificar la influencia de factores asociados a la estructura y cultura de las organizaciones donde ellas actúan, tal como se describe en el Marco Teórico.

3.2.1 Análisis de promociones, obstáculos y desafíos.

Para el análisis de los desafíos, obstáculos y factores que contribuyen a las promociones desde perspectiva organizacional se analizaron las diferentes dimensiones planteadas en las preguntas 12, 30 y 31 de la Encuesta.

Promociones

La Pregunta 12 de la Encuesta, plantea distintas alternativas que inciden para el nombramiento en el cargo actual y fueron clasificadas en propias (internas) y de la empresa (externas), de acuerdo a lo expuesto sobre especificidades del mercado laboral femenino desarrollado en el Marco Teórico.

Los factores agrupados como propios – *internos* – responden a las categorías de la Encuesta*: a) Desempeño en el cargo anterior y d) Búsqueda personal implícita para ser nombrada.* Los *externos* agrupan las siguientes opciones: *b) Contactos y recomendaciones y c) Políticas de promoción de las empresas.* Las opciones de respuesta van de 1 (no fue importante) hasta 5 (definitivo). Los porcentajes que se presentan a continuación, fueron obtenidos de las respuestas que las encuestadas señalaron como muy importante y definitivo a las alternativas brindadas. Dado que las alternativas que se incluyen para cada categoría no son mutuamente excluyentes, se incorporaron dentro de cada una aquellas en las que las encuestadas identifican mayores frecuencias en las opciones muy importante y definitivo.

Los principales resultados de la pregunta 12 muestran:

Factores para el nombramiento	% de Respuestas (importante y muy importante) EMPRESAS (*)			
	A N : 22	B N :25	C N :25	D N :28
Factores internos				
Desempeño en el cargo anterior	**45**	**43**	**39**	**49**
Otros factores internos	**21**	**26**	**35**	**20**
Factores externos				
Políticas de promoción de la empresa	**14**	**7**	**5**	**18**
Otros factores externos	**20**	**24**	**21**	**13**

(*)La información que se presenta, agrupa los resultados a las alternativas importante y muy importante de las respuestas a la pregunta 12 expresados en porcentaje.N INDICA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA EN CADA EMPRESA

Dichos resultados fueron asociados según el tamaño de la empresa, de manera de posibilitar una asociación entre las percepciones individuales y las estructuras organizacionales en lo referido a su tamaño en términos de cantidad de empleados. En la Tabla Nº 9, se puede observar que en las empresas grandes (B y C) y pequeña (D), las entrevistadas perciben en mayor proporción que en las medianas (A), sus propios esfuerzos personales para obtener ascensos o promociones. A su vez, las políticas explicitas de promoción de la empresa-***factores externos***- obtuvieron bajos promedios en las empresas más grandes (B) y (C) y dichos factores fueron inferiores a los ***internos***, en todas las empresas como se observa en el resumen presentado en la siguiente Tabla.

TABLA Nº 9: IMPORTANCIA ASIGNADA A LOS FACTORES DE ASCENSO (importante y muy importante) –en porcentaje- IDENTIFICADOS POR LAS MUJERES ENCUESTADAS SEGÚN TAMAÑO DE LA EMPRESA.

FACTORES PARA EL ASCENSO	TAMAÑO (Según cantidad de empleados)			
	500 A 1500	1500 A 5000		MENOS DE 150
	A	B	C	D
Factores internos	**66**	**69**	**74**	**69**
Factores externos	**34**	**31**	**26**	**31**

Los desafíos

En relación a los desafíos a futuro, la pregunta 30 de la Encuesta plantea una serie de dimensiones que han sido analizadas en estudios realizados sobre carreras laborales de mujeres (Ibarra, 2009) como relevantes para sus desarrollos profesionales.

Ya a finales de los ´70, Henning y Jardim (1977) en uno de los primeros trabajos realizados sobre tema, señalaba una serie de diferencias entre lo que una mujer y un varón entendían por trabajo: "*De acuerdo a las pautas femeninas, un trabajo es algo que uno realiza día por día, de nueve a cinco en forma rutinaria ó tediosa, significa sobrevivir ó ganar dinero suficiente para vivir"*.

Para las autoras, las mujeres poseían una visualización de carrera muy diferente a la de los hombres. Mientras ellos la veían como una serie de trabajos que se irían sucediendo a lo largo de sus vidas, la visión femenina era mucho más inmediatista y estaba en función del hoy.

Más de treinta años han pasado de los pioneros estudios realizados sobre el tema y las dimensiones planteadas en la pregunta 30, están relacionadas con algunos factores clave que fueron identificados en investigaciones posteriores respecto de la proyección y desarrollo a futuro de las carreras laborales de mujeres (Catalyst, 2007; Ibarra, 2003). Las opciones de respuesta abarcan un rango entre 1 (Nunca) hasta 5 (Siempre). Los porcentajes que se presentan a continuación, fueron obtenidos de las respuestas que las encuestadas señalaron como siempre y casi siempre a las alternativas brindadas a la pregunta 30.

Principales Desafíos	**% de respuesta (siempre y casi siempre) en EMPRESAS**			
	A N :22	**B N :25**	**C N : 25**	**D N :28**
Factores Externos				
Enfrentarse a los manejos políticos de la organización	**9**	**17**	**12**	**11**
Vencer los estereotipos sobres la mujer y sus roles asignados	**7**	**15**	**8**	**7**
Manejar una cultura corporativa inhóspita	**3**	**4**	**7**	**6**

Otros factores externos	**4**	**7**	**5**	**4**
Factores Internos				
Lograr un balance entre trabajo y vida personal y familiar	**24**	**22**	**23**	**28**
Desarrollar habilidades necesarias para alcanzar niveles superiores	**17**	**26**	**26**	**24**
Lograr ascender a pesar de no tener redes de apoyo	**9**	**4**	**8**	**14**
Otros factores internos	**27**	**5**	**11**	**24**

(*)La información que se presenta, agrupa los resultados a las alternativas siempre y casi siempre de las respuestas a la pregunta 30, expresados en porcentaje. N: INDICA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA EN CADA EMPRESA

A los efectos del análisis, se consideraron como ***factores externos****: b) Vencer los estereotipos sobre la mujer y sus roles, d) Enfrentarse a los manejos políticos de la organización, f)Manejar una cultura corporativa inhóspita y* como ***factores internos*****:** *a) Ascender a pesar de no tener redes de apoyo, c) Aprender sobre los puestos de línea sin experiencia previa, e) Hacer valer su estilo propio de liderazgo, g)Lograr ser visible para tener oportunidades, h) Lograr un balance entre trabajo y vida personal familiar, i) Desarrollar habilidades necesarias para alcanzar niveles superiores, j) Desarrollar el deseo de alcanzar niveles superiores.*

Los resultados de las diferentes opciones planteadas a las ejecutivas, fueron relacionados con los sectores de actividad de las empresas donde se desempeñan y se pueden apreciar los siguientes resultados en la Tabla Nº 10:

TABLA N° 10: IMPORTANCIA ASIGNADA A DESAFÍOS (siempre y casi siempre) -en porcentaje- IDENTIFICADOS POR LAS MUJERES ENCUESTADAS SEGÚN SECTOR DE ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.

DESAFÍOS	SECTOR			
	Farmacéutico A	Seguros B	Banca C	Tecnológico D
Factores Externos	23	43	32	28
Factores Internos	77	57	68	72

Los desafíos relacionados con los *factores internos* superan a los *externos* en todas las empresas seleccionadas y los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes alternativas planteadas: *Lograr un balance entre trabajo y vida personal familiar, Falta de habilidades para alcanzar niveles superiores, Lograr ascender a pesar de no tener redes de apoyo.*

Los principales desafíos asociados a *factores externos*, se encuentran en el sectores financiero de banca y seguros (B) y (C) y corresponden a: *Enfrentarse a los manejos políticos de la organización y Vencer los estereotipos sobre la mujer y sus roles.*

Para el análisis en profundidad de dichos factores, es importante considerar los aportes realizados por Ely y Rhode (2008), quienes hacen referencia en sus investigaciones, a barreras u obstáculos que enfrentan las mujeres, identificando dos grandes categorías: *psico-sociales y actitudinales (internos) y estructurales y culturales (externos),* tomando en consideración los estudios pioneros de Virginia Schein, quien sostiene que la representación existente en el imaginario cultural sobre cómo debe ser una persona directiva es sencillamente *'masculina' (*Schein, 1973, 1978, 1989).

Esta creencia es un fenómeno global, que permanece a lo largo del tiempo en culturas tan distintas como la china, la japonesa, la alemana, la inglesa o la estadounidense (Schein, Mueller, Lituchy y Liu, 1996). De manera que, los hombres pueden aspirar a los niveles directivos porque las características asociadas al rol directivo son más congruentes con una imagen masculina (Powell y Butterfield, 1989).

Sin embargo, como sostienen algunos autores (Rhode, D., y Kellerman, B. 2007; Ely y Rhode, 2008) existen culturas organizacionales y sectores de actividad más abiertas, amigables, inclusivas, donde resulta más propicia la incorporación y promoción de mujeres, tal como se comprueba en la investigación.

Los obstáculos

La Pregunta 31 de la Encuesta, brinda una serie de información relevante que posibilita analizar los obstáculos y barreras que enfrentan las mujeres y también fueron clasificadas en

internas y/o externas. Las opciones a las distintas alternativas planteadas en la pregunta, incluyen un rango de 1 (nunca) hasta 5 (siempre). Los porcentajes fueron obtenidos de las respuestas más frecuentes en las opciones 4 (casi siempre) y 5 (siempre) de la pregunta 31.

Principales Barreras/Obstáculos	**% de respuesta (siempre y casi siempre) en EMPRESAS según Origen(*)**			
	A Europea	**B y C Latino**	**Europea**	**D Anglo**
	N :22	**N:25**	**N:25**	**N:28**
Factores externos				
Falta de conciencia de la "politiquería" de la organización	**19**	**13**	**21**	**22**
Estereotipos sobres roles de la mujer y sus habilidades asignados	**15**	**26**	**17**	**16**
Falta de oportunidades para hacerse visible	**10**	**13**	**25**	**14**
Otros factores externos	**10**	**7**	**8**	**4**
Factores internos				
Compromisos con dimensiones personales/ familiares	**15**	**26**	**12**	**20**
Falta de experiencia en puestos de línea	**10**	**8**	**7**	**6**
Tener un estilo diferente al normal de la organización	**8**	**5**	**5**	**8**
Otros factores internos	**13**	**2**	**5**	**10**

(*)La información que se presenta, agrupa los resultados a las alternativas siempre y casi siempre de las respuestas a la pregunta 31, expresados en porcentaje. N: INDICA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA EN CADA EMPRESA

A los efectos del análisis, se consideraron como ***factores externos*****:** a)*Ser excluida de las redes informales, b) Estereotipo sobre los roles de la mujer y sus habilidades, d) Falta de conciencia de la "politiquería" en la organización, f) Cultura corporativa inhóspita, g) Falta de oportunidades para hacerse visible, i) Falta de tareas retadoras/exigentes y* como ***factores internos****: c) Falta de Experiencia en puestos de línea, e) Tener un estilo diferente al normal en la organización, h)Compromisos con dimensiones personales/familiares, j) Liderazgo poco efectivo, k) Falta de habilidades para alcanzar niveles superiores, l) Falta de deseo de alcanzar niveles superiores*

El agrupamiento de los resultados según el origen al que pertenecen las empresas relevadas, muestra las siguientes realidades:

TABLA N° 11: IMPORTANCIA ASIGNADA A OBSTÁCULOS (siempre y casi siempre) PERCIBIDOS POR LAS MUJERES -en porcentaje-, SEGÚN FACTORES EXTERNOS E INTERNOS Y ORIGEN AL QUE PERTENECEN LAS EMPRESAS DONDE SE DESEMPEÑAN.

OBSTÁCULOS	EUROPEA	LATINO EUROPEO B y C		ANGLO D
Factores externos	54	59	71	56
Factores internos	46	41	29	44

Como se puede observar, las mujeres perciben mayores *obstáculos externos* que *internos* en todas las empresas. Los porcentajes más altos (59% y 71%) se encuentran en la cultura latino europea (B y C) y están relacionados *con***:** *Falta de conciencia de la politiquería en la organización, Estereotipos sobre los roles de la mujer y sus habilidades y Falta de oportunidades para hacerse visible.*

Los factores internos con mayores proporciones se encuentran en la empresas de la cultura europea (A) y (D) y están relacionados fundamentalmente con: *Compromisos con dimensiones personales/familiares, Falta de Experiencia en puestos de línea y Tener un estilo diferente al normal en la organización.*

3.2.2 Análisis de los datos obtenidos:

La Hipótesis 2 enunciada en la investigación, indaga en las culturas de las organizaciones para la instrumentación de Programas de Diversidad: *Los condicionantes organizacionales contribuyen a limitar los cambios en términos de diversidad.*

En la mayoría de los relevamientos realizados sobre Programas de Diversidad de Género en empresas multinacionales, la experiencia señala la necesidad de incorporar la cultura local a las iniciativas que se proponen. *¿Cómo se analiza esa cultura local en los temas específicos*

de género? ¿Cuáles son las limitaciones, obstáculos, barreras, que perciben las mujeres dentro del mundo corporativo en un contexto determinado, más allá de los temas ya investigados en diferentes contextos?

A partir de los interrogantes iniciales, se intentó lograr a través de aproximaciones sucesivas, un mejor conocimiento de las realidades locales que enfrenta cada filial de las corporaciones analizadas. Este ha sido uno de los propósitos al clasificar tanto los obstáculos como los desafíos y los factores que contribuyen a las promociones de mujeres, en externos e internos, planteados en las Preguntas 12, 30 y 31 y se pretendió reflejar, a través de las diferentes dimensiones aportadas la identificación de los aspectos que influyen en el desarrollo profesional de las mujeres según el aporte de diferentes investigaciones realizadas (Kanter, 1977; Powel, 1998; Sanchez Apellaniz, 1997; Kaufmann, 2010; Heller, 2010,2011), tanto desde el punto de vista organizacional como individual.

Con el objeto de focalizar con mayor precisión la dimensión de la cultura organizacional, la Hipótesis 2 plantea las siguientes proposiciones relacionadas con *los obstáculos externos percibidos por las ejecutivas para el ascenso en sus carreras: relacionados con las culturas locales (país de origen) de la empresa y con el sector o rama de actividad de la empresa.*

A partir de los resultados obtenidos en las preguntas 12, 30 y 31, se puede inferir que existe una tendencia que indica que en las culturas latino europeas (B y C), las mujeres perciben mayores condicionantes del medio y menores oportunidades para ascender producto, fundamentalmente de resistencias y prácticas relacionadas con los roles de género asociados a valores masculinos ("politiquería", falta de visibilidad, prejuicios y estereotipos existentes).

En la Tabla Nº 12, se sintetizan los resultados obtenidos relacionados con los *factores externos* identificados por las encuestadas que están asociados con los obstáculos, desafíos y razones para las promociones que ellas reconocieron:

TABLA Nº 12: PRINCIPALES FACTORES EXTERNOS -en porcentajes- IDENTIFICADOS POR LAS MUJERES ENCUESTADAS EN LAS DIFERENTES EMPRESAS.

Factores Externos	EMPRESAS			
	A	B	C	D
Obstáculos	54	**59**	**71**	56
Desafíos	23	**43**	**32**	28
Promociones	**14**	7	5	**18**

Las mayores proporciones que se observan en **Obstáculos y Desafíos** relacionados con *factores externos* en el sector financiero (seguros y banco), pueden estar indicando entornos más hostiles para el desarrollo de carrera de mujeres en las empresas (B y C). Por otra parte, los mayores porcentajes atribuidos por las encuestadas a dichos factores en el sector farmacéutico y tecnológico en lo referido a Promociones, estarían revelando políticas favorables en las empresas (A y D), respecto a las posibilidades de ascensos brindadas**.**

A pesar de las limitaciones señaladas, las comparaciones presentadas a través del análisis realizado, proporcionan algunas evidencias que permiten detectar las diferencias de las culturas organizacionales en el desarrollo de las carreras profesionales de las mujeres:

- Las empresas medianas y pequeñas (A) y (D) medidas en términos de cantidad de empleados, son las más favorables en términos de diversidad estructural de género. (Tabla Nº 2 y 8).
- Los sectores más "favorables" en términos de diversidad estructural de género son Farmaceútico (A) y Tecnológico (D). (Tabla Nº 2 y 9).
- Las mujeres perciben mayores **obstáculos** relacionados con *factores externos* que *internos*, en todas las empresas. (Tabla Nº 10)
- En las empresas de culturas latino europeas (B) y (C) y anglo (D), se encontraron los promedios más altos de **obstáculos** debidos *a factores externos.* (Tabla Nº 10).
- Los **desafíos** relacionados a *factores externos* presentan similares promedios en empresas latino europeas (B) y (C) y anglo (D) y el más bajo en la cultura Europea (A).

Aunque en ningún caso se postula que determinada empresa, presenta un perfil "ideal" o que existen diferencias significativas entre ellas (de hecho, en algunas de las dimensiones analizadas, los resultados entre las distintas empresas fueron muy cercanos), existen suficientes disparidades obtenidas entre las empresas que permiten inferir la necesidad de establecer estudios en profundidad y sistemáticos a la hora de ejecutar Programas de Diversidad.

Como señala Chinchilla (2006), en estos temas *no sirve el café para todos*. Esta profundidad en el análisis de dimensiones intervenientes, puede brindar no sólo a las compañías multinacionales que operan en la Argentina, sino también a los ejecutivo/as locales encargados de instrumentar dichos Programas, un marco necesario para efectuar diagnósticos más precisos que posibiliten estrategias y acciones efectivas.

En el caso de contar con mayor número de casos de empresas de diferentes orígenes y operando en diferentes países, podría formularse una asociación de las variables utilizadas que contemple la posibilidad de realizar correlaciones entre ellas.

Por otra parte, sería conveniente aplicar el instrumento utilizado para medir estas realidades – Encuesta- a los varones y en empresas que no están implementando Programas de Diversidad, de manera de posibilitar estudios comparativos más precisos y que posibiliten evaluar la efectividad de dichos programas en el tiempo.

3.3. MOTIVACIONES PERSONALES Y CONDICIONANTES

A partir de las encuestas al personal femenino que ocupa gerencias medias al momento del relevamiento, se han seleccionado algunas variables que posibilitan identificar perfiles de carreras en función de sus estrategias de avance, aspiraciones, barreras y desafíos que ellas identificaron y dicha información se asocia con las características sociodemográficas de las encuestadas en las diferentes empresas.

El concepto de carrera definido por algunos autores como *el progreso de una persona en la ocupación elegida,* es abordado en esta investigación a partir de los aportes realizados por Julia Evetts (1990), quien en sus estudios sobre las "estrategias femeninas" analiza la noción de "carrera objetiva" y "carrera subjetiva". La primera consiste en la estructura formal de puestos, estatus y posiciones que forman la planta de una organización. La

segunda está compuesta por las perspectivas de cada individuo frente a su propia carrera: cómo la experimenta un sujeto, sin un supuesto previo de promoción o progreso ni que los cambios de trabajo tienen que ser regulares o sistemáticos. En esta definición de "carrera subjetiva", Evetts sostiene que las contingencias pueden devenir en una dimensión central en cómo cada individuo percibe que tiene una carrera.

El propósito fundamental en esta etapa de la investigación es, conocer y ahondar en las pautas de carrera de las mujeres que ocupan posiciones de responsabilidad en mandos medios en las distintas corporaciones analizadas, a los efectos de poder establecer perfiles diferenciados en sus trayectorias y abordar lo planteado en la Hipótesis 3: *Los condicionantes y resistencias individuales, contribuyen a mantener y perpetuar las diferencias de género.*

Para ello se analizó, en primer lugar la composición socio-demográfica de la planta de personal de las diferentes empresas (Tablas Nº 2, 3, 4, 5 y 6) y de las encuestadas en particular (Tabla N° 7).

Tal como se desprende de la información relevada, la mayoría está en pareja y tienen hijos, con edades promedio entre los 35 a 41 años. Las encuestadas de la Empresa (A) son las que presentan mayores promedios de edad (41) y además se observa una gran dispersión en las edades de los hijos – entre 1 a 29 años- . La mayoría de las entrevistadas son profesionales.

Los resultados de la investigación esbozan un perfil de mujer que presenta las siguientes características para los mandos medios:

- Diversidad de edad: entre 29 a 59 años. La edad promedio en las cuatro empresas se encuentra entre los 35 a 41 años.
- Más del 45% de ellas han formado pareja y el 50% tiene hijos
- Altas credenciales educativas, sobre todo en el sector farmacéutico (A) donde la mitad ha realizado Maestrías y doctorados.

3.3.1 Motivaciones

Para analizar las motivaciones de las entrevistadas se analizó la información proveniente de las preguntas enunciadas que posibilitó identificar las siguientes pautas de carrera:

- El 100 % trabaja entre 40 a 50 horas semanales.
- Más del 45% de ellas aportan más de 45% al presupuesto familiar, destacándose en (D), donde el 93% aporta más del 50% al presupuesto.
- La mayoría no ha rechazado promociones o ascensos.
- Altas ambiciones de poder por satisfacción personal.

En la siguiente Tabla, se sintetizan las variables que se consideran relevantes para el análisis del desarrollo de sus carreras y sus prioridades en términos de estímulos y motivaciones, de acuerdo a la información requerida en las Preguntas 10, 16, 19, 22 y 23.

TABLA Nº13. RESPUESTAS RELACIONADAS CON LAS DIMENSIONES SOBRE MOTIVACIONES Y ESTRATEGIAS SOBRE BALANCE TRABAJO FAMILIA –en porcentajes-

DIMENSIONES	A	B	C	D
Pregunta 22.				
Interés por llegar a posiciones de poder (alta dirección)	**N:22**	**N:25**	**N:25**	**N:28**
SI	**68%**	**92%**	**96%**	**90%**
NO	**32%**	**8%**	**4%**	**7%**
Pregunta 23.				
Razones de interés				
Poder que conlleva el cargo	**9%**	**4,00**	**12,00**	**7,14**
Remuneracion salarial	**36%**	**54,55**	**72,00**	**57,14**
Satisfacción Personal	**64%**	**90,91**	**76,00**	**75,00**
Desarrollo del Personal a cargo	**41%**	**59,09**	**52,00**	**64,29**
Pregunta 10.				
Cantidad de hrs. semanales que trabaja (promedio)	**50**	**46**	**45**	**48**
Pregunta 19.				
Importancia atribuida al apoyo doméstico				
Importante y Definitivo	**32%**	**30%**	**56%**	**58%**
Pregunta 16.				
Aporte al presupuesto familiar				
Menos del 50%	**37%**	**12%**	**16%**	**7%**
Más del 50%	**45%**	**88%**	**84%**	**93%**

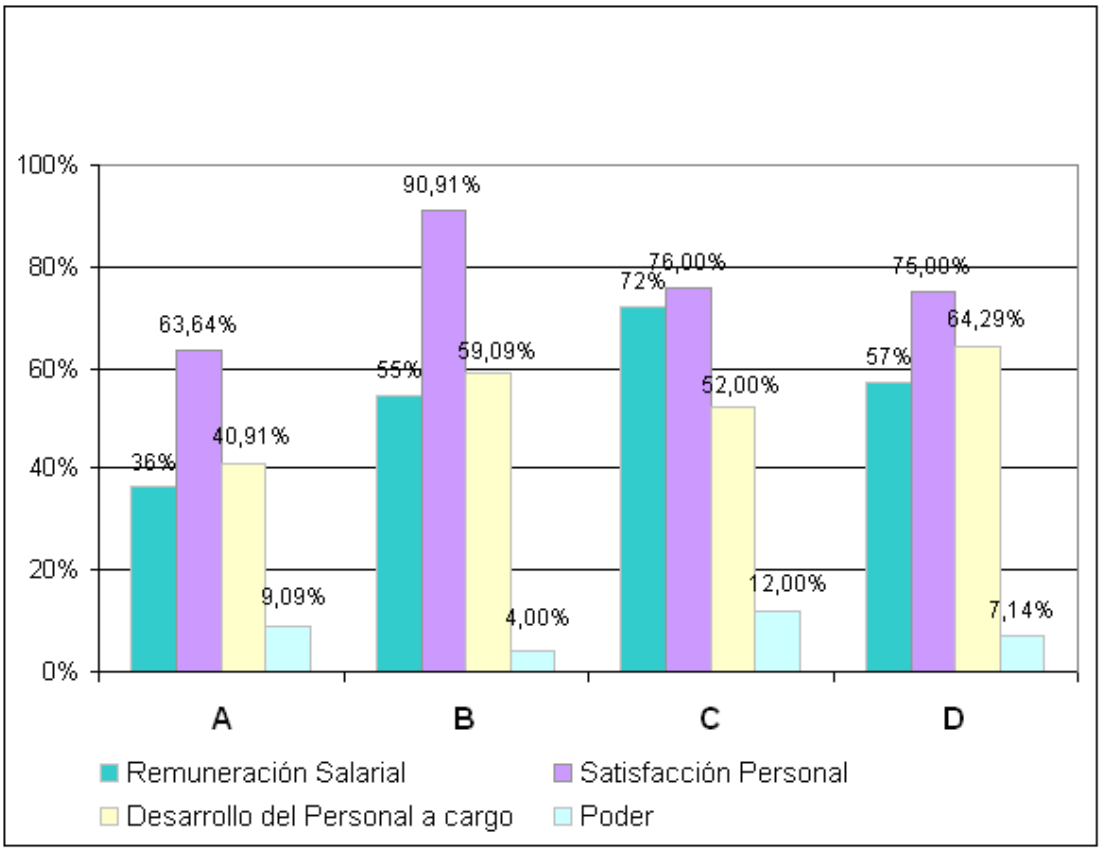
Varios mitos y estereotipos[38] referidos a las carreras laborales de las mujeres se refutan a partir del análisis de la información. Por ejemplo, la creencia que las mujeres son menos productivas y trabajan menos horas que los varones, los datos indican que en promedio trabajan más de 45 hrs. semanales (Pregunta 10, Tabla Nº13), cifra similar a la que muestran otros estudios sobre carreras de ejecutivos (Todaro y Abramo, 2001).

Por otra parte, más del 65% de las mujeres encuestadas tienen interés por arribar a posiciones de poder, siendo las corporaciones relacionadas con el sector financiero -Banca y Seguros- (B) y (C) y Tecnológico (D), las que presentan las mayores proporciones. Al desagregar las razones de interés para acceder a cargos de dirección, encontramos que en dichos sectores, se encuentran los mayores porcentajes atribuidos a la remuneración, como se observa en el siguiente Gráfico.

[38] Los estereotipos sociales que acompañan a las personas que ejercen puestos de responsabilidad, comúnmente vinculados a la existencia de largas jornadas de trabajo, viajes y traslados que en la mayoría de los casos, no compatibilizan con los roles que deben enfrentar las mujeres en la esfera privada (Agut y Martin, 2007).

GRÁFICO Nº4: RAZONES DE INTERÉS EN CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN- en porcentaje-

(definitivo y muy importante) SEGÚN EMPRESA



Estos resultados, modifican algunas de las creencias y los estereotipos sobre la mujer, y sobre la mujer latina: ellas son ambiciosas, les interesan las posiciones de poder. Si bien, el *poder que conlleva el cargo*, es la categoría que menores proporciones muestra (entre 4 a 12 % en distintas empresas), otros factores como la satisfacción personal y el desarrollo personal, registraron altos porcentajes.

Algunas investigadoras (Fels, 2004), se preguntan si las inequidades de género en el acceso a puestos de decisión, reflejan la falta de ambiciones de las mujeres, estereotipo que conlleva a las organizaciones a dejar de ofrecerles posiciones en la alta dirección, y a las mujeres a dejar pasar las oportunidades de ascenso. Los datos de esta investigación cuestionan estos estereotipos sobre su falta de ambición y lleva a pensar en nuevas estrategias para atender y

entender sus necesidades y motivaciones en pos de retener y atraer el recurso humano diverso.

Las variables consideradas, posibilitan identificar a través de las diferentes dimensiones seleccionadas, perfiles de mujeres profesionales analizando dos ejes principales: *prioridad trabajo/ familia***,** de acuerdo con la información que proviene de: *cantidad de horas semanales trabajadas* (Pregunta 10), *el aporte al presupuesto familiar* (Pregunta 16) y *el apoyo del servicio doméstico* ((Pregunta 19); por otra parte, el eje *motivacional* fue tipificado tomando en consideración los estudios realizados sobre el tema (Mc Clellan,1989; Handy,1993). (Preguntas 22 y 23 de la Encuesta) y los desafíos que ellas enfrentan, teniendo en cuenta los factores internos de la Pregunta 30, analizada en el apartado anterior. (Ver dimensiones en el Anexo I, Encuesta).

3.3.2. Condicionantes

A partir del relevamiento efectuado sobre el interés para acceder a cargos de decisión de las encuestadas (preguntas 22 y 23), los desafíos que enfrentan (Pregunta 30) y las estrategias que utilizan para hacer frente a los desafíos (Pregunta 19), se puede comenzar a establecer perfiles de trayectorias laborales de las ejecutivas[39].

La Tabla Nº 14, sintetiza las diferencias en las dimensiones seleccionadas – *motivaciones, desafíos y estrategias para compatibilizar trabajo familia* – según las percepciones de las mujeres encuestadas en las cuatro empresas, de acuerdo a los resultados obtenidos en las Tablas Nº 10 y 13:

[39] Desde un punto de vista tipológico, las investigaciones que analizan las diversas formas en las mujeres pueden hacer compatible tareas productivas y reproductivas de acuerdo a sus contextos familiares (Cerrutti y Binstock,2009; Razavi,2007) presentan cinco patrones en los que se combinan básicamente el tiempo de trabajo (completo y parcial para cada integrante de la pareja), y el origen en la provisión de cuidados (la propia mujer, de familiares, y proveniente del estado, mercado o asociaciones voluntarias).

TABLA Nº14: MOTIVACIONES, DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS RELACIONADOS CON TRABAJO FAMILIA DE ACUERDO A LAS PERCEPCIONES DE LAS ENCUESTADAS – en porcentajes-.

DIMENSIONES	A	B	C	D
% de mujeres que les interesa llegar a posiciones de Poder	68	92	96	90
% de respuestas sobre desafíos: Lograr balance entre trabajo y familia	24	22	23	28
% de mujeres que considera apoyo doméstico (importante y definitivo)	32	30	56	58

Para lograr un mejor balance entre la vida laboral y las responsabilidades familiares, -que la mayoría de las encuestadas – en especial en A y D- señalan como el principal desafío en su carrera (Tabla Nº 10), han utilizado fundamentalmente estrategias personales tales como buscar el apoyo del servicio doméstico (más del 50% de las entrevistadas en las empresas (C) y (D), lo considera fundamental) (Tabla Nº 13).

Diversas investigaciones constatan que el deseo de conciliar el trabajo con otros ámbitos de la vida, es más propio de la mujer que del hombre (Cliff, 1998, Orser y Hogarth- Scott, 2002). El problema surge cuando esta situación es asumida y generalizada *ex ante* y se sostiene como fundamento para limitar que la mujer se involucre en áreas estratégicas o participe de las decisiones principales de la empresa, factores cruciales para ascender a los puestos de alta dirección; de allí la importancia de poder analizar en profundidad las motivaciones y estímulos en mujeres profesionales.

Estudios realizados sobre percepciones de la mujer ejecutiva (Terjesen y Singh, 2008; Catalyst, 2007), consideran que el predominio de los valores masculinos en la cultura corporativa**,** es uno de los principales obstáculos para que ellas logren desarrollarse en las organizaciones. Las investigaciones comprueban que este obstáculo externo es mayor al referido a las responsabilidades familiares, tal como sucede en la presente investigación. De todas maneras, existen otros factores como por ejemplo, las posibilidades que observe la mujer en su contexto laboral, la etapa de desarrollo en la cual se encuentre, la forma de

manejo de su entorno familiar, que influyen en las trayectorias laborales (Kaufmann,2009; Cárdenas de Santamría, Eagly, Heller y otros, 2010).

Si bien las dimensiones incluidas para obtener perfiles brindan un recorte parcial de las realidades por las que atraviesan las encuestadas, permiten identificar modelos diferenciados de carrera en las diferentes empresas.

3.3.3 Análisis de los datos obtenidos:

La Hipótesis 3, focaliza su atención en las motivaciones y resistencias a nivel individual: *Los condicionantes y resistencias individuales contribuyen a mantener y perpetuar las diferencias de género.*

Para analizar en profundidad dichos factores individuales, la investigación considera las siguientes proposiciones vinculadas con desafíos internos: *Los desafíos internos percibidos por las ejecutivas para el ascenso en sus carreras están relacionados con las motivaciones y percepciones individuales y además con las prioridades individuales (relación trabajo familia)*

De acuerdo a la sistematización realizada, las mujeres de las distintas empresas presentan los siguientes perfiles:

I. En Seguros (B) y Banca (C): Trabajan más de 40 hrs. semanales, su aporte al presupuesto familiar representa más del 50% y delegan gran parte de las tareas de cuidado en personal doméstico. Sus principales motivaciones para arribar a cargos de decisión están relacionadas con el poder (92 % en seguros y 96% en la banca), en especial por realización personal y autonomía económica. Los desafíos internos que deben enfrentar están más relacionados con *lograr desarrollar habilidades necesarias para alcanzar niveles superiores* que con el balance trabajo familia.

II. En Laboratorios (A) y Tecnológico (D): Trabajan más de 48 hrs. semanales, su aporte al presupuesto familiar representa más del 50% y delegan en personal doméstico las tareas de cuidado. Si bien les interesa el poder, sus principales motivaciones para arribar a cargos de decisión están relacionadas con la satisfacción personal y el desarrollo de personal a cargo. Los desafíos internos que identificaron son superiores al anterior grupo y están relacionados en especial con lograr un equilibrio entre trabajo y familia.

De acuerdo a lo observado en las comparaciones realizadas (Tabla Nº 14), se puede llegar a inferir que los menores desafíos internos que perciben las entrevistadas del sector financiero (B y C), pueden estar relacionados con la menor cantidad de hrs. semanales trabajadas en promedio en dichos sectores y las mayores ambiciones de poder identificadas por las mujeres.

Es importante señalar que estos perfiles en los que solo se distinguen y cuantifican algunas variables relevantes, no han sido comparados con otras realidades existentes en Argentina y en América Latina. Seguramente las encuestas de uso de tiempo y otros estudios en profundidad que se elaboren sistemáticamente, permitirán efectuar investigaciones comparativas más precisas para Argentina y la región y posibiliten vincular los diferentes perfiles del personal – más allá de las variables socio-demográficas-, con políticas efectivas a implementar dentro de las corporaciones y en la sociedad en general, en términos de equidad de género.

Por otra parte, existen otras variables que influencian las decisiones de carrera; por ejemplo, las cuestiones generacionales son significativas y distintivas en el caso de las mujeres, ya que en general, las prioridades de valores y motivaciones se encuentran diferenciadas en las distintas etapas de los ciclos vitales (Levinson, 1978) .

A través de las diferentes variables analizadas en la Encuesta, sería posible comenzar a apreciar el grado de efectividad de dichos programas a lo largo del tiempo, si la misma se replica en diferentes momentos. Por ejemplo, si se consideran las respuestas de las entrevistadas relacionadas con los *desafíos* (Pregunta 30) en sus opciones: *a) Ascender a pesar de no tener redes de apoyo* y la *h) Lograr un balance entre trabajo y vida personal familiar,* tal como lo muestra la Tabla Nº 15, en un análisis longitudinal se podría llegar a medir el impacto de iniciativas efectivas en el desarrollo de sus trayectorias, ya que las dimensiones citadas se encuentran asociadas a las percepciones sobre proyecciones futuras de carrera.

TABLA Nº15: ALGUNOS DESAFÍOS INTERNOS IDENTIFICADOS POR LAS ENCUESTADAS –en porcentajes- SEGÚN EMPRESAS DE DISTINTOS SECTORES.

	A Farmacéutico	B Seguros	C Banco	D Tecnológico
Ascender a pesar de no tener redes de apoyo	**9**	**4**	**8**	**14**
Lograr un balance entre trabajo y vida personal familiar	**24**	**22**	**23**	**28**

La categoría a): *Ascender a pesar de no tener redes de apoyo*, fue seleccionada de las distintas alternativas, debido a que constituye uno de los mayores desafíos de las mujeres profesionales tal como lo señalan diversos estudios (Fraser, 1995; Folbres y Badgett, 1999).

La tensión que impone la dificultad de conciliar vida familiar y laboral ha sido analizada desde distintas disciplinas, dando lugar a lo que se denomina en la actualidad, "Economía del Cuidado" (Fraser, 1995)[40] y en tal sentido las redes de apoyo- tanto familiares como institucionales y de mercado-, son importantes desafíos que las mujeres deben enfrentar.

La comparación de los resultados de ambas categorías- centrales para los programas de diversidad de género- posibilitaría, a través de estudios longitudinales que realicen periódicamente las empresas, una vez que deciden implementar diferentes iniciativas sobre estos temas, medir los resultados que pueden llegar a obtener en la aplicación de dichos Programas.

[40] En el controvertido artículo *"Quien cuida de los demás",* Folbres, N. y Badgett, L.(1999) ponen énfasis en la necesidad de *establecer mecanismos y legislación que permitan facilitar cambios que han sido establecidos **e**n muchas culturas: el hecho de ser mujer se considera que va unido a la obligación de entender o cuidar a otras personas. Por lo general, a las mujeres se les exige un grado más alto de responsabilidad familiar que a los hombres. La hija que no se ocupa de sus padres, la esposa que deja a su marido o la madre que abandona a su hijo es considerada más culpable que el hijo, el esposo o el padre que hace otro tanto. Ello se debe a que la manera de interpretar el comportamiento de un hombre o de una mujer obedece a las normas llamadas «de género», es decir. basadas en las diferencias socioeconómicas y culturales entre los sexos.*

Los resultados positivos, estarían dados por los descensos en los porcentajes que se obtengan en estas dos categorías relacionadas con los desafíos, respecto de una línea de base inicial.

Estas dos categorías analizadas, forman parte de una agenda de debate que aún sigue pendiente en la mayoría de las sociedades y organizaciones: la responsabilidad de cuidar de otras personas que no se limita solamente a las mujeres. Este tema genera tensiones que derivan en menores rendimientos en los puestos de trabajo, incremento de rotaciones laborales, insatisfacción generalizada. Si bien los directivos de las corporaciones reconocen la necesidad de superar este tipo de tensiones para lograr mayor productividad, no es prioritario ni estratégico, tal como se observó en las entrevistas realizadas que se analizan en el siguiente apartado.

De hecho, como se ha analizado, existen diferencias no solo en la percepción de este dilema por parte de las beneficiarias de los Programas, sino en las propias capacidades de las empresas para enfrentarlo, según su tamaño, rama de actividad, niveles de calificación de la fuerza de trabajo que tienen, como se presenta en el próximo Capítulo.

La información analizada en esta sección, brinda una foto de las percepciones sobre los desafíos internos que enfrentan las encuestadas para el desarrollo de sus carreras. Si una vez que se comienzan a aplicar las distintas estrategias y prácticas de los programas de diversidad de género, se realizan periódicamente este tipo de Encuestas, deberían mostrarse disminuciones en los desafíos y obstáculos presentados al inicio de la instrumentación de dichos Programas.

Por otra parte, como se señaló anteriormente, también resultará de suma utilidad aplicar una metodología semejante con la planta de personal masculino, para analizar comparativamente sus motivaciones, desafíos, obstáculos y aplicar programas que contribuyan a la equidad de género en las empresas, en función de las realidades diversas de sus recursos humanos.

Esta etapa de la investigación intentó comenzar a armar el complejo y variado rompecabezas relacionado con la interrelación de factores que entran en juego a la hora de entender el por qué persisten las diferencias de género en las organizaciones y en qué medida los programas de diversidad contribuyen o no a solucionar estas diferencias. Para ello, se han asociado los

clusters culturales identificados en el Marco Teórico según orígenes, sector y tamaño de las empresas multinacionales seleccionadas, con las percepciones de lo/as ejecutores de dichos programas y sus beneficiarias más directas – las mujeres que ocupan mandos medios-, lo que posibilita acercarse a diferentes realidades en cada corporación.

CAPITULO 4. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD.

Para completar el análisis efectuado en el Capitulo anterior, se llevaron a cabo entrevistas a responsables de Programas de Diversidad y gerentes de distintos sectores de las empresas relevadas y además se realizaron *focus group* con las encuestadas en tres de las empresas (A), (C) y (D). De acuerdo al guión elaborado, no solo se indagaron aspectos relacionados con las características de dichos programas, sino que además se intentó examinar la cultura de las organizaciones a través de la narrativa de los responsables de llevar adelante las iniciativas y las percepciones de las entrevistadas sobre las posibilidades de ascensos y promociones de varones y mujeres dentro de las estructuras organizacionales.

Si bien es cierto que cualquier guión de entrevista condiciona en mayor o menor grado, el desarrollo de ésta, también es cierto que la comunicación cara a cara, permite un proceso reflexivo y auto-generador de información (gestos, actitudes, entorno) que posibilita ir construyendo acercamientos para identificar y examinar mediante el diálogo realizado, los procesos sociales y organizacionales vigentes en las empresas relevadas.

Es de destacar que durante el desarrollo de las entrevistas y de los *focus,* surgieron cuestiones que se apartaron del guión original y brindaron nuevos insumos para la investigación. Por otra parte, en algunos casos, existieron respuestas y comportamientos similares entre los distintos responsables de los Programas, lo que posibilitó establecer tendencias sobre ciertos aportes relacionados con las culturas, entornos y características específicas de las organizaciones, que permitieron aportar datos relevantes sobre posibilidades futuras de la ejecución de las iniciativas.

También es importante tener en cuenta, que este tipo de situaciones es la que facilita que los estudios de casos brinden una aproximación más certera a las condiciones de contexto y abran la posibilidad de nuevas interpretaciones.[41]

[41] Diferentes investigadoras que analizan las relaciones de género (Oakley,1988; Reinharzt, 1992), señalan la importancia de rescatar en las entrevistas, no solo las cuestiones centrales del objeto de estudio, sino también los sentimientos, estereotipos, que subyacen en el proceso de la entrevista para el logro de

La duración de las entrevistas y de los *focus group*, fue de aproximadamente 1 hora y media, se desarrolló dentro de los entornos laborales de lo/as entrevistados y fueron realizadas por la responsable de la investigación. Las respuestas fueron sistematizadas teniendo en cuenta las dimensiones seleccionadas para el estudio y se garantizó la confidencialidad de la información brindada por lo/as participantes.

4.1. LOS PROGRAMAS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO

A partir del análisis realizado de las entrevistas en profundidad a directivos/as y responsables de los Programas en las empresas seleccionadas (Ver Anexo II, Guía de Entrevista), las preguntas abiertas efectuadas a las mujeres que ocupan mandos medios en dichas empresas (Ver preguntas 32 y 33 del Anexo I, Encuesta de Motivaciones y Desarrollo de Carrera y preguntas de la mencionada Encuesta relacionadas con la cultura de la organización, preguntas 30 y 31) y los *focus group* realizados con las encuestadas, pudo obtenerse información que permite tipificar dichos programas, sus alcances y las percepciones de las "beneficiarias" y sus ejecutores sobre las iniciativas que se implementan en las empresas donde trabajan.

Durante el desarrollo de las entrevistas a los responsables de dichos Programas, se plantearon una serie de cuestiones, que abarcan la descripción de los mismos (Punto 2 y 3 de la Guía, objetivos y funciones), las prácticas más frecuentes en relación a los procesos de la gestión de Recursos Humanos (Punto 4, Gestión por Competencias), los condicionantes y facilitantes para el acceso de mujeres a cargos directivos (Puntos 5 y 6 de la Guía), ámbitos de la accesibilidad a prácticas de diversidad, los beneficios y desafíos de la implementación de los Programas (Punto 7 de la Guía de Entrevista), y sus percepciones sobre la cultura empresarial para conocer la efectiva aplicabilidad de los mismos (Punto 8).

---

resultados integrales. Asimismo, la transversalización de la perspectiva de género en las organizaciones, que implica el análisis del género en todos los procesos, prácticas, ideologías, imágenes y en la distribución del poder dentro de las organizaciones (Mills,2002;Acker,1990) asociado al análisis de la gestión de la diversidad, posibilita articular una serie de dimensiones que intentan describir los programas y a su vez pueden servir de marco para planificar y monitorear futuras iniciativas a implementar para asegurar una efectiva ejecución de los mismos desde las perspectivas culturales y del personal.

Por otra parte, la información recabada sobre una serie de variables de control que fueron utilizadas a lo largo del estudio, tales como el tamaño de la empresa, el sector de actividad al que pertenece, origen, año de creación, proporción de mujeres según niveles en cada empresa, posibilita asociaciones que dan cuenta de las diferencias de las culturas organizacionales en la aplicación de este tipo de Programas.

Lograr un mejor conocimiento de las empresas multinacionales que operan en diferentes países y desarrollan programas tan complejos como los relacionados con la Diversidad, posibilita comprender sus anclajes en las distintas sociedades y reconocer los mecanismos a través de los cuales se pueden construir y reconstruir, las diferencias en las organizaciones.

El conocimiento de ciertas prácticas en empresas con distinta historia, tamaño, tipo de actividad, permite además identificar límites y diferencias en la ejecución de Programas que posibilitan arribar a diagnósticos relevantes para el diseño de estrategias a futuro en corporaciones multinacionales que son, en definitiva las principales ejecutoras de los Programas de Diversidad de Género en Argentina, de acuerdo a relevamientos realizados para la presente investigación[42].

4.1.1 Descripción de los Programas

De acuerdo a los resultados obtenidos de los ítems 2 y 3 de la Guía de Entrevistas durante el desarrollo de las entrevistas con los directivos/as responsables de llevar a cabo los programas, se plantearon una serie de cuestiones que abarcan desde lo general (misión, objetivos) de los mismos hasta lo particular (principales iniciativas, cantidad de personal de la empresa asignado a dichos programas, formas de organización) y la incidencia de dichos programas en las prácticas y procesos de los recursos humanos (selección, formación, promoción, evaluación).

[42] A partir de una investigación realizada sobre Benchmarking de Diversidad de Género, se pudo comprobar que en la actualidad, menos de cinco empresas de capitales argentinos están implementando efectivamente programas de diversidad. Heller, L. *"Re-pensando los Programas de Diversidad de Género en Empresas en ARGENTINA" (mimeo).* En el Programa de Equidad de Género que se implementó en la Argentina en 2009 desde el INADI con el auspicio del Banco Mundial, siete de las 11 firmas incluidas en dicho Programa, pudieron certificar y recibir el sello MEGA de acuerdo con el Modelo de Equidad establecido.

Los resultados de las entrevistas, revelan que en todas las empresas se encuentran planteados objetivos explícitos relacionados con la Diversidad. Tanto en los folletos, cartelería y portales institucionales, como en los diálogos mantenidos con lo/as responsables, se observa compromiso por integrar el recurso humano diverso.
Sin embargo, precisando un poco más en el primer análisis realizado sobre formas de organización, responsables y recursos asignados a los programas, se pueden distinguir algunos aspectos centrales que pueden dar cuenta de la importancia efectiva que las empresas asignan a dichos programas: tiempos, estrategias y recursos.
Las cuatro empresas relevadas, informaron cortos períodos de tiempo (menos de 2 años) desde la implementación efectiva de Programas de Diversidad de Género en la Argentina y dichas iniciativas surgieron siempre desde sus casas matrices.

Sus estrategias apuntan al corto plazo sin tener en consideración estudios previos de demanda y necesidades, salvo en el sector de la Banca, donde se realizó una experiencia previa (2009) de Certificación en Equidad de Género, impulsado por el INADI y Banco Mundial.

Por otra parte, se comprobó que en las cuatro empresas seleccionadas, estos programas no cuentan con un presupuesto propio y además forman parte de las actividades de Departamentos o Gerencias en general, ajenas a sus objetivos y actividades específicas (Comunicaciones, Relaciones Institucionales), sin un/a responsable clave dentro de la estructura. En la mayoría de los casos, existe- como se comprobó al momento de la investigación- la intención de crear "Comité de Diversidad ó de Mujeres en Management", de acuerdo a los mandatos de las casas matrices de las empresas, que será responsable de llevar a cabo las iniciativas.

Los resultados de las entrevistas revelan también que existen diferencias entre empresas en cuanto a las prácticas de recursos humanos en los diferentes procesos de selección, promoción, evaluación y la manera en que integran la diversidad de género en dichos procesos. Solo dos de las cuatro empresas llevan adelante un sistema de gestión por competencias, sin incluir específicamente factores relacionados con la diversidad. (Item 4 de la Guía de Entrevistas).

Al interrogar a los responsables de los Programas acerca de los factores principales para el acceso a cargos de decisión y si existen desarrollos de carrera diferentes entre varones y mujeres (Item 4.4. y 4.5.), se refuerza la idea que el empleo a tiempo completo en máximos niveles jerárquicos, sigue siendo un factor crítico para las mujeres que desean alcanzar dichos cargos. Al hacer referencia a las principales iniciativas implementadas y a implementar, los responsables de los programas hacen referencia a las prácticas de conciliación más accesibles: flexibilidad en el tiempo de trabajo.

Uno de los hechos relevantes identificados en la primera parte de las entrevistas, es que los responsables de los programas no tienen muy en claro la necesidad de implementar éste tipo de iniciativa. En la mayoría de los casos, porque no han encontrado aún la forma adecuada de abordarlos o la estrategia más eficaz para desarrollar medidas que posibiliten arribar a los objetivos propuestos.

En todas las empresas, desde los directivos hasta los ejecutores de los Programas, confían en que la propia evolución de sus organizaciones y las tendencias en el mercado laboral, llevará a una mayor presencia de mujeres profesionales en las esferas de toma de decisiones.

Este tema se vuelve a reforzar al final de las entrevistas (Items 7 y 8) donde se interroga sobre los beneficios, desafíos y obstáculos que las empresas tienen por delante en relación a dichos Programas. Todo/as lo/as entrevistado/as hacen referencia a impulsar cambios en la cultura organizacional tendiente a lograr modelos más igualitarios y hacia un enfoque más orientado a resultados (Tabla N° 19, Percepciones de los responsables de Programas), pero sin aportar medidas concretas que tiendan a conocer la real dimensión de la realidad organizacional –sistemas de medición y diagnósticos claros de las necesidades de la planta de personal-.

A manera de síntesis se presenta el siguiente Cuadro que muestra los denominadores comunes acerca de las principales debilidades identificadas en el relevamiento de los programas en las cuatro empresas:

CUADRO Nº 4: PRINCIPALES DEBILIDADES IDENTIFICADAS EN LAS INICIATIVAS RELACIONADAS CON PROGRAMAS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO.

- **DEBILIDAD INSTITUCIONAL**

  La Alta Dirección acompaña las iniciativas de intervención sobre los temas de equidad de género (Observatorios, Comités, etc.) pero sin estructura formal dentro de la Corporación.

- **ESCASEZ DE RECURSOS**

  No existe presupuesto propio para las iniciativas y los recursos humanos provienen de otras áreas o departamentos sin formación específica sobre el tema: escasez de competencias y capacidades organizacionales en el tema género.

- **ESTRATEGIAS DE CORTO PLAZO, SIN DIAGNOSTICOS PREVIOS**

  El diseño institucional de los Programas es parcial, concentrado en algunas áreas con escasa comunicación con el resto de la Organización y con un horizonte de planeamiento a corto plazo. Diagnósticos organizacionales muy acotados (fundamentalmente en términos de métricas, carrera funcional, capacitación, vida familiar)

4.1.2 Sistematización de las principales iniciativas

Durante las entrevistas realizadas, lo/as responsables de los programas describieron las principales iniciativas que se están ejecutando en la actualidad. La mayoría apuntan a la flexibilidad horaria como una solución inmediata para solucionar algunos de los problemas de la compatibilización de roles del personal femenino. Los programas de teletrabajo son también una alternativa utilizada para introducir flexibilidad, en especial los que afectan de forma parcial a la jornada-semana laboral.

Es de destacar que estas iniciativas son útiles cuando vienen apoyadas por una cultura que no penaliza la "no presencia" permanente en la oficina, tal como señalaron las mujeres ejecutivas que participaron de los *focus group*.

El horario flexible en la entrada y salida del trabajo se está extendiendo con rapidez por ser más fácil su implementación y gestión. Las empresas "más audaces" incluso promueven arreglos en la jornada de trabajo con las ejecutivas para aquellos puestos que no requieren un horario fijo. Alguno/as de la/os responsables de los Programas, en especial en la Banca (C) manifestaron la dificultad para implementar este tipo de medidas por la operatoria misma de la actividad.

La palabra clave que estuvo presente en la mayoría de las entrevista fue: "resultados" y es necesario tener en cuenta que las iniciativas de flexibilización, deben ir acompañadas de una consolidación de la cultura de trabajo por objetivos, tratando de desterrar el modelo "presencial" tan arraigado aún en la mayoría de las culturas organizacionales, como se pudo comprobar en distintos momentos de las entrevistas realizadas.

Para llevar a cabo las iniciativas de flexibilización, las empresas están implantando medidas muy variadas: horarios reducidos los viernes, establecer normas internas para evitar las reuniones a partir de cierta hora de la tarde; dotar a los profesionales de los medios tecnológicos necesarios para que puedan realizar su trabajo desde un lugar distinto a la oficina- en especial la del Sector Tecnológico (D), ofrecer servicios de apoyo cercanos para gestiones personales o familiares como guarderías, servicios médicos.

Otras iniciativas están relacionadas con brindar mayor apoyo a lo/as empleados a través de asesoramiento en cuestiones personales y/o profesionales y espacios de relajación y creatividad (Tecnológica (D) y Farmacéutico (A))

Lo/as entrevistado/as consultadas, en especial de (A) y (D) señalan la necesidad de concentrar el esfuerzo de las iniciativas de Diversidad en impulsar el desarrollo profesional y estimular entre las mujeres con talento. Para ello, algunas de las prácticas que instrumentaron están referidas a los Programas de Desarrollo Profesional elaborados para mujeres de mandos medios y ejecutivas que combinan temas relacionados con conocimientos del negocio y sector con habilidades directivas y de gestión (Programas de Apoyo al Liderazgo). También dentro de estas iniciativas se destacan programas de *mentoring* y se propicia el *networking*.

De acuerdo con las diferentes dimensiones de análisis sobre los Programas de Diversidad enunciadas en el Marco Teórico, se presenta la siguiente Tabla que sistematiza la información relevada, asociada a la clasificación realizada de la cultura de las empresas seleccionadas.

TABLA Nº16: RESULTADOS DE LAS PRINCIPALES INICIATIVAS RELACIONADAS CON PROGRAMAS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO Y LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES.

PROGRAMAS DE DIVERSIDAD DE GENERO	PRINCIPALES INICIATIVAS SEGÚN EMPRESA		
	A Europea	B y C Latino Europea	D Anglo
I. Diversidad Estructural (distribución por categorías, distancia al poder)	Más del 10% de mujeres en cargos gerenciales	Menos de 10% de mujeres en cargos gerenciales	Más del 10% de mujeres en cargos gerenciales
II. Medidas para Facilitar Conciliación Trabajo/Familia			
▪**Flexibilidad en tiempo**	Trabajo por objetivos	Puestos abiertos	Espacios de feed back en el trabajo
▪**Flexibilidad en el lugar de Trabajo**	Posibilidad de trabajo remoto	Tele trabajo para algunos puestos	Orientación por objetivos y resultados
▪**Horarios**	Media Jornada los viernes.	Jornadas reducidas los viernes	Horarios reducidos por maternidad por 4 meses
▪**Ayudas**	Guardería paga de 0 a 5 años	Pago por guardería	Beneficios al regreso luego de la maternidad
III. Apoyo al Liderazgo	Desarrollo y aprendizaje en el país y exterior (Convenio con Universidades)	Capacitación permanente	Mentoring, Coaching Entrenamiento y viajes al exterior
IV. Gestión de Recursos Humanos	Revisión de Planes de Carrera		Revisión de Plan de carrera a mitad de año
V. Otros programas	Gimnasio, Plan de automotor		Comunicaciones. Programas de Bienestar

Los resultados revelan que existen diferencias entre las empresas en lo referido al tipo de prácticas implementadas y la accesibilidad de lo/as empleados a las mismas, de acuerdo a las

dimensiones consideradas para el presente estudio y en todos los casos son dirigidas exclusivamente para las mujeres. Las prácticas de conciliación más accesibles son las referidas a *flexibilidad en el tiempo de trabajo*. Otras prácticas como *programas especiales de mentoreo, conformación de redes, programas de entrenamiento* en temas relacionados con las carreras laborales, recién están comenzando a ser implementados parcialmente.

Como se ha descripto, en las organizaciones actuales es realmente complejo medir valores culturales, comportamientos, actitudes, de manera de lograr mejores entendimientos sobre las posibilidades de éxito de estos Programas que tienen un fuerte componente basado en los estereotipos y pautas culturales. Arnet y Arenson (1999:52) señalan que existe, por parte de los responsables de ejecutarlos en general, cierta dosis de cinismo sobre la efectividad de los mismos: *Nadie está en contra de realizarlos y en general existe una aceptación inmediata; sin embargo el escepticismo, las resistencias por parte de ello/as, son evidentes.*

4.2. LA PERCEPCIÓN ACERCA DE LOS PROGRAMAS

El análisis de los programas desde la perspectiva de los sujetos, posibilita acercar un mejor y mayor conocimiento de las prácticas de trabajo diarias que se realizan dentro de los entornos laborales y entender las realidades de cada organización. Por tal motivo, las entrevistas fueron dirigidas a los responsables de la ejecución de dichos programas y al personal al que van dirigido, en este caso en particular las mujeres ejecutivas.

4.2.1. Análisis desde la perspectiva de las mujeres

Al analizar los resultados obtenidos de la Pregunta abierta 33 de la Encuesta que interroga a las ejecutivas sobre las prácticas que aplican las empresas: *¿Qué Políticas o prácticas podría incluir la compañía para potenciar su carrera?,* se pudo obtener información que permite comenzar a identificar las percepciones de las mujeres, sus reales necesidades y los beneficios que esperan de los Programas.

Las principales consideraciones que surgen de la sistematización del relevamiento realizado tienen que ver con:

- ✓ *Que trabajar desde la casa este considerado igual de productivo que estar en la oficina. Que no sea mal visto.*

- ✓ *Mejor análisis en la distribución de la carga laboral; mejoras en el uso de la tecnología para facilitar el home working en los casos en que se pueda utilizar.*
- ✓ *Mayores opciones de jornadas de medio día en determinadas situaciones.*
- ✓ *Mejoras para equilibrar vida personal y laboral: Guardería propia, el pago de micros escolares, etc.*
- ✓ *Licencia de maternidad extendida.*
- ✓ *Jornada para que los hijos visiten el lugar de trabajo de sus padres.*
- ✓ *Fomentar el trabajo por objetivos, por medio del teletrabajo y otras modalidades que favorezcan la conciliación y estimulen el trabajo por resultados y no tanto por horas trabajadas.*

También durante los *focus group* realizados se identificaron algunos ejes clave que ellas perciben y brindar insumos necesarios a los decisores a la hora de implementar programas de diversidad de género:

Tiempo y maternidad

Las mujeres señalan que tener un hijo implica una demanda presencial y emocional central y el tiempo es una variable clave para compatibilizar sus diferentes roles y el acceso a puestos de decisión:

"El crecimiento dentro del Banco está relacionado con la cantidad de horas trabajadas, no con el desempeño".

"El crecimiento profesional es hasta la maternidad, allí cambian las prioridades".

Respecto a los horarios de trabajo, ellas señalan que estos se pueden flexibilizar y que no resultan necesarias tantas horas de presencia en la oficina. Son conscientes que la conciliación resulta más difícil en aquellos casos en los que la atención al cliente es más personalizada. Plantean que se pueden ajustar los horarios de entrada o destinar menos tiempo a reuniones.

Estereotipos

Las ejecutivas, en especial de las del Sector Bancario (C) consideran que existe una cuestión actitudinal, basada en los prejuicios y estereotipos, aún presentes en el colectivo masculino, que piensan que para la mujer su prioridad no es el trabajo. Señalan que afortunadamente esa mentalidad va cambiando pero muy lentamente.

"Si hay embarazadas al mismo tiempo en el mismo sector, se les niega el reemplazo".

"Si te tomas día por examen está bien, pero si faltas por enfermedad de un hijo está mal visto".

"Existen preferencias de mujeres con hijos más grandes, sino en general mejor un hombre para cubrir el mismo puesto de trabajo".

En especial dentro del sector bancario (C), las participantes de los *focus*, perciben estereotipos y la persistencia de barreras para alcanzar puestos de mayor decisión dentro de la estructura organizacional.

"No está bien vista la lactancia".

"No está bien visto extender la licencia luego de los 3 meses obligatorios".

"No te corresponde el premio anual si tomaste licencia por maternidad".

Por otra parte, la distribución desigual entre hombres y mujeres en los altos cargos de las empresas, constituye un tema muy presente en los discursos de las mujeres en cuanto a sus aspiraciones profesionales y obstáculos con los que se encuentran en el desarrollo de su carrera profesional.

"Los ascensos son a criterio del jefe, falta de transparencia en las decisiones".

"Existen pocas herramientas de evaluación".

Al mismo tiempo, ven un obstáculo para la promoción el hecho de que la mayoría de los decisores de los puestos altos de responsabilidad sean hombres. Creen que la disponibilidad de tiempo y esfuerzo que exige la alta dirección puede ser el principal motivo a la hora de decidir si una mujer con hijos puede llevar a cabo funciones de decisión.

"Cuanto más asciendes, más tiempo físico te demanda el banco y la mujer que acaba de ser madre no puede cumplir esos horarios".

"No hay intención de parte de la compañía que la mujer haga carrera".

A pesar que tanto en las encuestas como en los grupos focales, el balance trabajo familia, aparece en los primeros lugares de la lista de preocupaciones de las mujeres y esto coincide con diferentes investigaciones realizadas (Catalyst, 2010); no todas tiene como prioridad la familia y sus motivaciones de carrera difieren en los distintos sub universos analizados, por lo cual en algunas empresas, los Programas deberían contemplar el estimulo a sus desarrollos profesionales. Por ejemplo, en las Encuestas realizadas, las mujeres de la empresa (A) "demandan" programas que estimulen la capacitación en temas específicos y en algunos casos rotaciones y traslados a filiales de otros países.

En el estudio transnacional de Wright (1995) sobre la autoridad de la mujer en los negocios en los países industrializados (medida por su participación en la toma de decisiones, número de personas que reporta directamente, etc.) se encontró que el estado civil y el número de hijos no tuvieron un impacto explicativo en las diferentes prioridades y aspiraciones de carrera de las ejecutivas. Sin embargo, en los países que se han industrializado recientemente, se argumenta que las expectativas sociales fuerzan a las mujeres a colocar la familia primero (Adler e Israelí, 1994; Bank y Vinnicombe, 1995).

Otros estudios realizados sobre mujeres ejecutivas latinoamericanas (Zabludosky, 2008) señalan que ellas perciben que, como la familia está tan altamente evaluada en las sociedades de América Latina, poseen menos campo para escoger entre la familia y la carrera respecto de sociedades que no le dan tanto valor a la familia, a pesar de contar con el aporte fundamental del apoyo doméstico y familiar.

Reconociendo las "trampas" y dificultades que frecuentemente enfrentan las organizaciones cuando intentan modificar la cultura, al no tener en cuenta las diferencias transnacionales y los cambios que se producen con el tiempo y las nuevas demandas y necesidades de lo/as empleado/as, recientes investigaciones (Wasserman, Gallegos y Ferdman, 2008) sugieren prestar especial atención a los componentes culturales que pueden estar presentes en

cualquier organización y cómo adaptar mejores prácticas para los contextos latinoamericanos.

Por ejemplo, la incertidumbre económica y política de América Latina asociada a culturas que privilegian fuertemente a las familias, pueden llegar a generar una actitud ambigua hacia las reglas, procedimientos y prácticas que se propongan desde las casas matrices. Este tema es de significativa importancia a la hora de implementar políticas relacionadas con la diversidad de género, que en muchos casos se trasladan como simples procedimientos de "agregar mujeres" en las iniciativas de avance.

En el análisis cualitativo realizado durante la investigación desde la perspectiva de las beneficiarias, resulta significativo considerar las diferentes valoraciones que ellas realizan sobre sus prioridades de carrera y obstáculos que enfrentan, según las empresas a las que pertenecen. En general, de acuerdo a lo expresado por ellas, no existe incompatibilidad entre el desarrollo de sus carreras y sus responsabilidades familiares y los factores relacionados con los factores externos que perciben, son mayores en empresas grandes y de culturas latino europeas (B y C).

Estos resultados concuerdan con diferentes investigaciones realizadas sobre el tema en corporaciones multinacionales (Bajdo y Dickinson, 2002)

4.2.2 El análisis de los Programas desde la percepción de los responsables de la implementación.

Las preguntas de la Guía (Anexo II) fueron elaboradas teniendo en cuenta, la importancia que atribuyen los estudios realizados en el ámbito internacional, a la narrativa de los directivos quienes trasmiten a través de sus expresiones, el compromiso e impulso necesario para implementar dichos Programas. Dichas narrativas, pueden revelar que impacto o consecuencias pueden producirse cuando no se tienen en cuenta una serie de requisitos indispensables para la ejecución de los mismos como actitudes y convencimiento de la alta y las necesidades de cada grupo de beneficiarios.[43]

[43] Los estudios realizados por Wasserman (2008: 192) revelan que las narrativas que brindan los directivos sobre los temas de diversidad ofrecen una ventana para analizar el grado de compromiso que ellos adquieren

Para averiguar si la empresa está sensibilizada con la necesidad de instrumentar Programas de Diversidad, se procesaron las preguntas de la Guía de Entrevistas relacionadas con las actitudes y percepciones de lo/as directivo/as y gerentes sobre este tipo de Programas y con sus opiniones respecto sobre la efectividad – en términos de equidad de género- dentro de la empresa. (Pregunta 5 y 6 de la Guía).

La pregunta 5 de la Guía hace referencia a las percepciones de los directivos sobre los condicionantes para el acceso de mujeres a puestos directivos y sus opiniones respecto al por qué hay tan pocas mujeres en puestos de responsabilidad y decisión en la mayoría de las corporaciones y los factores que pueden llevar a las mujeres a rechazar un puesto de responsabilidad.

Por otra parte, la pregunta 6, está relacionada con las percepciones sobre los factores que contribuyen o favorecen el acceso y permanencia en cargos de responsabilidad.

A partir del relevamiento realizado a los responsables de programas de diversidad en las multinacionales, podemos inferir que todavía siguen persistiendo prejuicios acerca de los roles de las mujeres dentro de las empresas y la maternidad es percibido por ellos y ellas como un componente de la identidad de la mujer. Algunas de las frases rescatadas de las entrevistas, permiten apreciar fuertes estereotipos en las narrativas de los directivos sobre los roles y motivaciones de las mujeres- además de la maternidad- que pueden llegar a dificultar la efectividad de los Programas:

> *"Las mujeres deben lograr por ellas mismas mayor exposición compartiendo actividades con otras áreas".*

> *"En esta empresa rige el principio de meritocracia y auto desarrollo. El que quiere, puede".*

En la mayoría de los entrevistado/as, se hace presente la idea que los Programas de Diversidad de Género deben estar orientados fundamentalmente a las mujeres (dado que

---

respecto al tema. En tal sentido, los investigadores seleccionaron una serie de expresiones que ellos enuncian al plantearles el tema, que pueden ser interpretadas como resistencias: "*Esto no sucede en mi empresa", "Por qué debemos cambiar, si hasta el momento estamos en el camino correcto", "Estamos haciendo lo mejor para incorporar todos los talentos".*

son ellas quienes aún se ocupan mayoritariamente de las responsabilidades domésticas y del cuidado a dependientes). No tienen en cuenta que, el tema de la conciliación entre la vida laboral y familiar- uno de los principales obstáculos en las carreras laborales de las mujeres- no es una cuestión solo de las mujeres, es un desafío social y empresarial, que implica costos y beneficios para el conjunto de la sociedad y debe comenzar a plantearse desde las necesidades e intereses de los individuos.

En la Guía de Entrevista, también se abordaron aspectos relacionados con las percepciones que lo/as directivos entrevistados consideran más beneficiosos en los programas de diversidad de género y los principales desafíos para su implementación. (Pregunta 7).

Los beneficios y desafíos más frecuentes para la empresa que fueron identificados- ordenados según cantidad de veces que enunciaron cada uno de los temas- al adoptar programas de diversidad de género están relacionados con:

TABLA N°17. BENEFICIOS Y DESAFÍOS DE LA DIVERSIDAD SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS RESPONSABLES

BENEFICIOS	DESAFÍOS
1. Retiene/atrae el talento	1. Costos relacionados con políticas de permisos
2. Aumenta la productividad	2. Costos organizativos producto del trabajo flexible (coordinación de distintos equipos de trabajo)
3. Reduce el ausentismo	3.Invertir en formación de todo el personal sobre lo que significa un Programa de Diversidad
4. Mejora el clima laboral y aumenta el compromiso con la empresa	4.Tipo de tarea que se realiza dificulta horario flexible
5. Mejora de la imagen corporativa (entre los clientes, trabajadores, accionistas)	

Lo/as responsables entrevistados consideran que los principales beneficios para las empresas al introducir estos Programas, tienen que ver con retener el talento y aumentar la productividad. La cuestión que suscita menos apoyo es la de "mejorar la imagen corporativa". Es posible que la importancia relativa que conceden las empresas a las

"ganancias" en términos de imagen que obtienen por el hecho de introducir prácticas de diversidad de género, se deba a que todas se encontraban en el proceso inicial de introducción de dichas prácticas (1 a 2 años), motivo por el cual para los responsables de los Programas, es complejo visualizar beneficios corporativos en lo inmediato.

4.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA:

Desde la perspectiva de las beneficiarias de los Programas

De las 100 mujeres que fueron encuestadas en las diferentes empresas, aproximadamente 60 participaron en los *focus group* realizados, donde se profundizaron los temas referidos al desarrollo de sus carreras en los entornos corporativos actuales y sus opiniones respecto a las iniciativas impulsadas desde las empresas.

Las ejecutivas destacan que los factores que han tenido más influencia para facilitar el acceso al puesto que ocupan en la actualidad son aquellos relacionados directamente con sus propios esfuerzos y resultados y los que menos han influido están relacionados con el entorno circunstancial que les rodea, como las políticas de la compañía o estímulos de los superiores directos. (Ver Tablas Nº 9 y 10 del Capítulo 3).

Asumiendo que los esfuerzos, trayectorias y méritos propios son la principal puerta de acceso a los puestos directivos, durante los *focus group* se interrogó a las mujeres participantes acerca de sus experiencias en alguna iniciativa de su empresa para impulsar las carreras profesionales femeninas.

Ellas aprueban estas medidas en la mayoría de los casos y las consideran útiles; aunque las perciben como insuficiente y señalan que pueden llegar a producir riesgos: por un lado, este tipo de iniciativas pueden herir susceptibilidades en el colectivo masculino al estar solamente orientadas a mujeres y considerar que la existencia de dichos programas aumentan las oportunidades de desarrollo de ellas en detrimento de las suyas. Por otra parte, en algunos casos las participantes no desean sentirse sobreprotegidas sino que demandan cambios en los estereotipos vigentes.

Al asociar la información relevada en preguntas abiertas de las Encuestas y los *focus group* con la descripción de los programas que se están ejecutando, se observa una brecha entre las

demandas efectivas identificadas por ellas y las prácticas instrumentadas por las empresas, destacándose el hecho que todavía persisten en la mayoría de las empresas seleccionadas- sobretodo (B) y (C) - algunos estereotipos relacionados con roles pre establecidos y otros relacionados con los significados de ciertas prácticas que se introducen con la incorporación de dichos programas. Por ejemplo, ellas señalan:

"El trabajo desde la casa, no es considerado igual de productivo para la organización".

"Es necesario que los directivos comprendan la verdadera dimensión del puesto de trabajo: las verdaderas necesidades a cubrir".

"Desde el nivel corporativo se debería proponer y promover otro estilo de trabajo: si no son full time podrían convertirse en posiciones free lance o on-demand, siempre que el entorno legal lo permita".

"Resulta útil que exista mayor desarrollo local sin tener que hacer carrera en el exterior".

Además de los factores ya señalados, otras barreras condicionan el acceso de la mujer a la dirección y fueron identificadas por ellas: *la aplicación de criterios poco transparentes en los procesos de promoción y demandas de mayores capacitaciones y entrenamientos en otras filiales de la empresa en diferentes países, fueron consideradas como prioritarias para las ejecutivas de los sectores Farmacéutico (A) y Tecnológico (D).*

Durante los *focus*, ellas manifiestan que, en algunas ocasiones, los criterios de evaluación a la hora de elegir las personas que van a promocionar dentro de la estructura jerárquica no son claros, por lo que existe un alto riesgo que actúen elementos no vinculados el mérito o la trayectoria, como por ejemplo, la afinidad con el superior, la cantidad de horas trabajadas y además, se valoren aspectos relacionados con la posibilidad de tener que asumir en un futuro responsabilidades relacionadas con el cuidado de familiares y disminuir la disponibilidad y dedicación al trabajo.

Desde la perspectiva de los responsables de los Programas

De los diálogos mantenidos con los responsables de ejecutar dichos programas, surge que están de acuerdo y comprometidos con la gestión de la diversidad de género. Sin embargo, durante el proceso de las entrevistas se comprobó la importancia relativa asignada al tema, ya que los aportes que brindaron en la mayoría de los casos, fueron abordados con escaso convencimiento – demoras en conseguir las entrevistas, rapidez excesiva en las respuestas sin profundizar demasiado en sus significados – debido, en algunos casos a urgencias en la gestión diaria, demandas puntuales, visión de corto plazo- .

Es probable que la importancia que conceden lo/as directivo/as de las empresas a los beneficios en términos de incorporación efectiva de todos sus talentos y la productividad pueden llegar a obtener al introducir Programas de Diversidad, se deba a que todas las empresas se encuentran en el proceso inicial de introducción de prácticas destinadas a identificar a mujeres dentro de los "pools" de talento para ser consideradas como candidatas en los planes de sucesión de posiciones directivas, producto de las iniciativas impulsadas desde sus casas matrices y además deben reportar periódicamente métricas de evolución de varones y mujeres en distintos cargos.

En cuanto a los desafíos por ellos identificados (Guía de Entrevista, Pregunta 7.3.) los mismos están relacionados con los costos que deben asumir las empresas al incorporar prácticas conciliadoras en términos de políticas de permisos, licencias y cuidados (Ver Tabla N° 17). Tal como afirman algunos responsables de Recursos Humanos:

"La selección de la persona que sustituye a la que está de licencia lleva tiempo y dinero".

"Hay que redistribuir el trabajo entre los demás compañeros/as cuando una persona está de licencia y esto puede generar conflicto o malestar entre los mismos".

Como se analizó anteriormente, para las empresas encuestadas el principal beneficio de contar con una política de diversidad de género, no es que ésta estimule la productividad y la competitividad de la empresa, sino *retener y atraer talento*. Desde el punto de vista de los costos, tampoco parece que las empresas piensen -de manera mayoritaria- que los programas puedan afectar negativamente a su eficiencia. De alguna manera, desde la perspectiva de

lo/as responsables de dichos Programas, el efecto (beneficioso o costoso) de la implementación de los mismos sobre la productividad/competitividad de las empresas parece poco claro, posiblemente porque todavía persisten descreimientos sobre la necesidad de los mismos.

Además, como se pudo apreciar durante las entrevistas existen *resistencias, incredulidad, ausencia de compromiso*, por parte de los principales responsables de la ejecución de los Programas en las diferentes empresas. En algunos casos es como si se quisieran "*sacarse de encima" esta actividad impuesta desde el "corporativo"*, como señalaron alguno/as entrevistados, en particular en el Sector Bancario (C).

En síntesis, desde la perspectiva de los responsables de la implementación de Programas de Diversidad y las variables de control recogidas en la encuesta, se destacan los siguientes aspectos:

- Todavía subsiste entre los responsables de dichos Programas, la percepción de que la conciliación es más una cuestión de mujeres que de hombres (sesgo femenino de la conciliación).

- Existen diferencias entre sectores a la hora de evaluar los beneficios y costos de los Programas. En sectores como Banca y Seguros (B) y (C), los responsables de los programas perciben menores beneficios en la implementación de estas iniciativas en relación a los sectores de Laboratorios y Tecnológico.

- Algunas de las variables de control utilizadas previamente en el estudio tienden a mostrar que existen similitudes entre las empresas que no perciben la relevancia de los beneficios de los programas. Se observa que: cuanto *mayor sea el porcentaje de mujeres en empresa (más feminizada en Banca y Seguros – B y C-) y menor el porcentaje de directivas, menor resulta la importancia que las empresas confieren a los beneficios de los Programas de Diversidad.*

La Tabla Nº 18 sintetiza los principales aspectos identificados por los responsables de la ejecución de los Programas que posibilitan describir sus compromisos y percepciones en relación a la Diversidad.

TABLA N° 18. LA PERCEPCION DE LOS RESPONSABLES DE LOS PROGRAMAS SEGÚN LA CULTURA DE LAS DIFERENTES EMPRESAS

En su opinión	*Luces*	*Sombras*
	LATINO EUROPEO:	
¿Por qué hay tan pocas mujeres en puestos de responsabilidad y decisión en la mayoría de las corporaciones? (condicionantes externos-internos) **¿Qué factores son fundamentales para que las mujeres acepten y se mantengan en un cargo directivo?**	• *Se trata de buscar medidas que tengan en cuenta el cuidado del equilibrio entre vida laboral y personal. Oportunidades de desarrollo dentro de la organización.*	• *Es necesario que las evaluaciones de desempeño consideren realmente a las personas con habilidades y objetivos claros.* • *Actualmente se realizan evaluaciones de desempeño pero no existe un sistema de premios claros para aquellos que lo cumplen.* • *El jefe tiene que saber llegar, tanto para mujeres como para varones.* • *Los hombres son más simples, las mujeres más conflictivas.*
	EUROPEO	
¿Cree que las motivaciones para aceptar un cargo de responsabilidad son diferentes entre hombres y mujeres?	• *Lo más importante: la confianza y el respeto profesional de los jefes y la delegación para manejar la propia agenda, los temas y horarios.* • *Los procesos de análisis de fijación de objetivos y evaluación de resultados.* • *Considero que los Programas de Diversidad son herramientas muy útiles a la hora de ofrecer nuevos desafíos para las mujeres.*	• *Las mujeres deben lograr por ellas mismas mayor exposición compartiendo actividades con otras áreas. Un ejemplo podrías ser el desarrollo de un Comité para llevar a cabo una acción puntual de la compañía, involucrando a responsables de diferentes áreas, con objetivos bien concretos a implementar y su presentación posterior al directorio de las empresas.*
	ANGLO	
¿Cree que las motivaciones para aceptar un cargo de responsabilidad son diferentes entre hombres y mujeres?	• *Estamos intentando poner los "puntos de visibilidad al alcance de todo el personal".* • *Es uno el que define dónde en la Compañía se quiere desarrollar y hay puntos de control a lo largo del año que bien utilizados permiten desarrollar la carrera.*	• *Estamos tratando el tema de la diversidad y el desarrollo de mujeres en forma paulatina y continuada, pero son las mismas mujeres quienes no quieren programas especiales.* • *Existen condicionantes a la hora de definir regionales desde Argentina, todos los roles deben ser definidos en USA.*

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

La investigación realizada permitió obtener diagnósticos que contribuyeron al objetivo principal del estudio: *analizar los principales factores que inciden en la gestión de la diversidad en corporaciones multinacionales de diferentes sectores que operan en Argentina.* Así también posibilitó*, proponer lineamientos para la implementación de programas, que contribuyan a superar las asimetrías de género en las organizaciones.*

A través del trabajo de campo se han podido constatar algunas hipótesis preliminares que dieron origen a la investigación y además surgieron nuevas dimensiones a seguir explorando en la gestión de recursos humanos en las organizaciones globales.

El presente Capítulo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se presentan los hallazgos relacionados con los objetivos específicos y las principales hipótesis que orientaron la investigación; para ello, se relaciona la información referida a la segregación ocupacional en las empresas analizadas, expresada en cargos de distintos niveles de jerarquía, con las características que definen los perfiles organizaciones definidos, identificando de esta manera las asimetrías de género. (Objetivo específico 1)

En segundo lugar, las principales conclusiones apuntan a asociar la incidencia de los perfiles culturales de las empresas, en relación con los obstáculos y desafíos que se detectaron para el acceso de mujeres a cargos jerárquicos y sus desarrollos de carrera, desde la perspectiva organizacional e individual. (Objetivo específico 2)

Luego, se presentan los resultados de la información obtenida en las entrevistas con responsables de Programas de Diversidad y se incluyen los principales hallazgos referidos a la implementación de los mismos en las diferentes empresas (Objetivo específico 3). Finalmente, se incluye una propuesta para la implementación de las iniciativas desagregada según los niveles de análisis realizados para la Tesis: individual, organizacional y de las sociedades, en términos de políticas públicas, acompañando un esquema de las principales etapas a tener en cuenta a la hora de incorporar los Programas en las empresas (Objetivo específico 4).

5.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

La investigación presentada consideró una serie de temas, que influencian la incorporación y el desarrollo de los recursos humanos en las corporaciones globales actuales desde la perspectiva de género, que implica re enmarcar las cuestiones de la diversidad analizadas en el Marco Teórico desde el análisis individual, organizacional y social. Como resultado del trabajo de campo realizado en las cuatro empresas, se presentan los principales hallazgos identificados según el objetivo general y los específicos propuestos en el Capítulo 1 de la Tesis.

Objetivos Específicos:

Objetivo 1: Las asimetrías de género

En relación con el objetivo específico de la Tesis (Capítulo 1) que plantea: *Identificar las principales variables que explican las asimetrías de género en diferentes corporaciones multinacionales establecidas en la Argentina,* se realizó un análisis de la situación de varones y mujeres en el mercado laboral actual, tanto en la Argentina como en diferentes países de la región (Capítulo 1, Introducción), que permitieron corroborar la persistencia de mecanismos de discriminación hacia la mujer en casi todos los aspectos del empleo: desde la incorporación al mercado laboral, las condiciones de trabajo, –desarrollo, promociones, evaluaciones-, hasta su acceso a los cargos de toma de decisiones.

Los estudios analizados en el Marco Teórico, demuestran que pese a las iniciativas legislativas y políticas que se han adoptado en la mayoría de los países de la región, persisten las diferencias entre varones y mujeres en la remuneración, la segregación profesional y vertical, así como las dificultades para conciliar el trabajo y la vida familiar. En muchos casos, el acceso de las mujeres a determinados puestos de trabajo todavía resulta limitado por la función reproductora que ellas tienen o por el hecho de que siguen siendo las principales responsables del cuidado de los niños y ancianos, además de los estereotipos que todavía se persisten en el mundo público.

Si se tiene en cuenta que la Argentina ha superado las brechas de género en relación a la educación desde el año 1946 (Hausmann y otros, 2011), que existe una incorporación

masiva de mujeres al mercado trabajo, legislación favorable en cuanto equidad de género, subsisten asignaturas pendientes en términos de equidad de género en el mercado laboral.

La investigación realizada, identificó el modo en que se organiza y legitima la división sexual del trabajo, la segregación de género y la forma en que se establecen las estructuras jerárquicas en un conjunto de empresas multinacionales de diferentes tamaños, orígenes, sectores desde la perspectiva de género como herramienta analítica que explicita la relevancia de las relaciones de poder.

Del relevamiento realizado en las cuatro empresas seleccionadas para la investigación se pudo comprobar (Ver Tablas N° 2 a 7):

- La diferencia en el acceso de varones y mujeres a cargos medios y altos, muestra una tendencia de mayores dificultades en las mujeres para acceder a puestos jerárquicos en las empresas latino europeas, grandes y pertenecientes al sector financiero- seguros y banca (B y C) (Tabla Nº 3). Los puestos directivos de mayor nivel – alta dirección y gerencias- están ocupados mayoritariamente por varones, mientras que las mujeres se concentran en cargos de nivel intermedio y puestos de base -fuerza de ventas, administrativos-.

- Las empresas europeas y anglo, medianas y pequeñas (A y D) presentan mayor proporción de mujeres en cargos directivos y estructuras jerárquicas menos pronunciadas que (B y C).

- En función del análisis de la evolución de la matrícula universitaria en Argentina, la formación debería ser un factor que favorezca el acceso a puestos de responsabilidad de mujeres, pero parece ser que éste no es el único requisito necesario para lograrlo: las credenciales educativas de las mujeres de las cuatro empresas analizadas, no presentan diferencias sustantivas con los varones (Tabla Nº 4). La mayoría cuenta con estudios superiores y formación complementaria.

- Se observan diferencias entre varones y mujeres en lo referido a la antigüedad en las empresas seleccionadas. Mientras que las mujeres suelen tener en general entre 1 a 5 años dentro de la empresas, los varones en mayor proporción que ellas, permanecen más de 10 años en las cuatro corporaciones estudiadas (Tabla Nº 5).

En relación al objetivo específico analizado, la Hipótesis 1 plantea que *A pesar de la incorporación cada vez mayor de programas de diversidad en las corporaciones, existen inequidades de género para el acceso a cargos de decisión.*

La muestra seleccionada de empresas que están aplicando iniciativas de diversidad de género, permite analizar en profundidad la información sistematizada sobre la composición de sus recursos humanos y las asimetrías que aún persisten en dichos ámbitos.

Para profundizar dicha Hipótesis, la investigación focalizó el análisis en determinar la existencia de cierto grado de asociación entre las dimensiones socioculturales las empresas, de acuerdo a los diferentes países de origen donde se constituyeron y la viabilidad (o no) que la implementación de Programas de Diversidad en otros entornos- Argentina, en particular-, contribuya a solucionar las inequidades de género.

Las proposiciones complementarias que se enunciaron, posibilitaron mediante la utilización de algunas dimensiones aportadas por Hofstede en sus estudios sobre cultura organizacional, acercar micro diagnósticos de perfiles organizacionales.

La configuración de *clusters culturales* identificados en el Marco Teórico, acercó perfiles que configuraron tipos ideales promedio de culturas: europea, latino-europea y anglo, considerando el país de origen de las empresas relevadas. Las comparaciones y asociaciones realizadas permitieron reconocer diferencias entre las dimensiones seleccionadas para el análisis de sus culturas organizacionales – según su origen, tamaño, sector- en las diferentes empresas y la diversidad estructural de género.

De acuerdo a las proposiciones enunciadas, se pudo inferir:

1.a. *El porcentaje de mujeres en cargos de decisión está relacionado con los valores de la organización que reflejan Orientación a las Relaciones y Equidad de Género.*

- En empresas con mayores índices de Equidad de Género (masculinidad/femineidad) y mayores índices de Orientación a las Relaciones (individualismo/colectivismo), se observan mayores proporciones de mujeres en cargos directivos (Tabla Nº 1 y 2).

La proposición 1.a. sugiere la relación de los factores culturales enunciados como favorecedores para el acceso a cargos de decisión de mujeres y la investigación posibilitó reconocer, que si bien todas las empresas seleccionadas están incorporando Programas de Diversidad de Género, las más favorables son aquellas que presentan altos índices en las variables consideradas: Equidad de Género y Orientación a las relaciones. Esta situación concuerda con los hallazgos de diferentes estudios transculturales realizados: la importancia de considerar los contextos diferentes donde se implementan las iniciativas de diversidad (Cheung y Halpern, 2010; Sen y Metzger, 2010; Eagly, 2010).

Por otra parte, la proposición 1.b. plantea:

1. b. *El porcentaje de mujeres en cargos de decisión está relacionado con los valores de la organización que reflejan Distancia respecto del Poder.*

- En la cultura europea (A) que se destaca por poseer menores índices de distancia al poder y uno de los mayores índices en la distribución de roles de género, cercanos a los de la cultura anglo (D), se identificaron las mayores proporciones de mujeres en cargos directivos. (Ver Tabla Nº 1).

Como se evidencia en el análisis de la información, la empresa con menor índice de distancia al poder (A), presenta las mayores proporciones de mujeres en altos cargos directivos. Es decir, el estudio realizado refuerza lo expuesto por gran parte de la literatura sobre el tema que analiza los obstáculos de las minorías – en este caso mujeres- que todavía persisten para ascender dentro de las estructuras organizacionales y que gran parte de los mismos son producto de componentes referidos a la cultura y estructura de las organizaciones.

Por otra parte, en relación a este tema es importante destacar otros hallazgos obtenidos de la investigación cuantitativa:

- A mayor mundialización – cantidad de países en los que opera la corporación- menor feminización (proporción de mujeres dentro de la organización) y mayor proporción de mujeres en cargos jerárquicos. La empresa europea (A) que opera en 140 y la anglo (D) en 102, son las que presentan mayores proporciones de mujeres en cargos directivos en

comparación con las que operan en menos de 50 países (B y C), a pesar de contar las primeras, con menores proporciones de personal femenino. (Tabla Nº 2 y 3).

De acuerdo a estos resultados, los perfiles de las organizaciones presentan comportamientos diferentes en cuanto a diversidad estructural de género y se identificaron las siguientes tendencias:

- Las cuatro empresas presentan culturas diferentes, existiendo semejanzas en relación a las asimetrías de género entre (B) y (C), como se presenta en la investigación al analizar las diferentes dimensiones (Tabla Nº 8).

- La empresa de cultura europea (A) presenta características más "amigables" en términos de diversidad estructural de género, seguida por la cultura anglo (D) y por último las latino europeas (B y C).

Como se señaló anteriormente, es importante determinar en qué medida la cultura de la organización, puede estimular, favorecer o resistir la integración del recurso humano diverso, ya que habitualmente en la mayoría de las corporaciones, persisten las asimetrías de género referidas a la segregación ocupacional.

Dado que en las empresas relevadas, es reciente la aplicación de dichos programas en forma integral- entre 1 a 2 años-, resulta difícil analizar los resultados de los mismos en períodos breves de tiempo. Lo que si se pudo verificar, a través del análisis de la información y las entrevistas fue la existencia de diferencias culturales entre las corporaciones.

- **Objetivo 2: Principales barreras.**

En el relación con el objetivo específico de la Tesis que plantea: *Explorar, las principales barreras: estructurales (cultura de la organización) e individuales- que determinan el acceso diferenciado de mujeres y varones en los diferentes niveles de decisión en corporaciones seleccionadas,* los resultados de la encuesta realizada permitieron analizar las posibilidades de desarrollo de carrera de las mujeres desde la perspectiva: individual y organizacional (Capítulo 3).

El análisis de la información socio demográfica del personal de las empresas seleccionadas, representó el eslabón previo al estudio de las barreras –culturales, de política organizacional y de índole personal- que dificultan el acceso de mujeres para el desarrollo de sus carreras en las distintas corporaciones en igualdad de condiciones a los varones.

La aplicación de la Encuesta a un grupo de mujeres que ocupan cargos medios y jerárquicos en las empresas seleccionadas, posibilitó conocer con mayor profundidad las realidades que enfrentan, no solo desde sus antecedentes y motivaciones personales, sino además desde las percepciones individuales sobre cómo está conformada la cultura organizacional de la empresa donde trabajan.

***Desde la perspectiva organizacional**:*

La Hipotesis 2 plantea que *los condicionantes organizacionales contribuyen a limitar los cambios en términos de diversidad.*

Los resultados obtenidos de las respuestas a las preguntas 12, 30 y 31 de la Encuesta posibilitan acercar algunas comprobaciones a las proposiciones enunciadas. En el análisis de los factores externos presentados en la Tabla N° 11 (Capítulo 3), se comprueba que de las tres dimensiones seleccionadas para estudiar la influencia de dichos factores: promociones, desafíos y obstáculos, es en este último donde la mayoría de las encuestadas, consideran que existen condicionantes organizacionales que limitan sus desarrollos profesionales.

Ellas perciben *valores masculinos y creencias estereotipadas de género*, como así también la falta de *oportunidades para hacerse visibles,* como las barreras más persistentes para las mujeres, en especial en las empresas de culturas latino europeas (B y C).

Al relacionar los *factores externos* con los perfiles de culturas de las empresas donde trabajan, como lo plantean las proposiciones que enfocan la atención en los obstáculos externos percibidos por las entrevistadas, expuestas en el Capítulo 1, se obtuvieron los siguientes resultados:

2.a. Los obstáculos externos percibidos por las ejecutivas para el ascenso en sus carreras están relacionados con el origen de la empresa.

- En las empresas de culturas europeas y anglo, donde los valores promedio del índice de distancia al poder son más bajos (A) y (D), existen menores percepciones de *obstáculos externos* de las entrevistadas, culturas más favorables para la implementación de los Programas y mayor diversidad estructural de género- mayor proporción de mujeres en cargos directivos-. Dicha asociación permitiría asignar el siguiente orden en relación a los obstáculos: B y C > D > A

2.b. Los obstáculos externos percibidos por las ejecutivas para el ascenso en sus carreras, están relacionados con el sector o rama de actividad de la empresa.

- En las empresas del sector financiero, seguros y banca (B y C), existe una mayor feminización laboral, menores proporciones de mujeres en cargos directivos, menores índices de equidad de género. Dentro del Sector Servicios, el Financiero (B) y (C), en especial presenta una feminización en el empleo notablemente superior (44% y 46%) que en otros servicios como el Tecnológico (D) (28%). (Tabla Nº 1).

Estos resultados son consistentes con otras investigaciones (Bajdo y Dickson, 2002: 410-411) que sugieren que para el logro de la diversidad de género, se requiere una cultura organizacional favorable que contemple las competencias de todo/as los trabajadores, apoye y estimule medidas que tiendan a la equidad de género y mayor proporción de mujeres en cargos directivos.

Complementando estos hallazgos, es importante tener en cuenta los resultados obtenidos de la pregunta 12 de la Encuesta, donde se identifican los factores que inciden para la obtención del cargo actual. Una de las dimensiones que contempla dicha pregunta tiene que ver con Políticas de Promoción instrumentadas por la empresa, *factor externo* importante para poder evaluar el grado de compromiso de la organización con prácticas inclusivas.

Al asociar los resultados de dicha dimensión con los índices culturales referidos a Equidad de Género descriptos a través de la relación de Masculinidad/Feminidad de las empresas, se pudo comprobar:

- En las empresas donde los índices de equidad de género son más altos (A) y (D), se observan los mayores promedios- en la percepción de las entrevistadas- de promociones debidas a *factores externos*, lo que estaría revelando culturas más favorables en la instrumentación de los Programas en corporaciones de origen anglo y europeo (Tabla N° 12)

Por otra parte, la situación equitativa en términos de incorporación y permanencia en el empleo observada en particular en el Sector Financiero y en la Banca (C) en particular[44], no parece tener su correlato en promociones y acceso a cargos directivos. (Tabla Nº 4).

La investigación ha posibilitado realizar un análisis de las culturas corporativas, intentando abarcar algunas dimensiones relevantes de las organizaciones y relacionar diferentes variables de manera de posibilitar establecer perfiles diferenciados: describir para comparar, identificando los elementos centrales - las raíces- de la cultura de la organización, que afecta la filosofía de la diversidad. Estas raíces, pueden apoyar u obstaculizar cualquier intento de cambio.

Del relevamiento realizado, fue posible comenzar a identificar empresas "amigables" y "resistentes" para la implementación de iniciativas de equidad de género, a través del análisis en profundidad de obstáculos externos atribuidos fundamentalmente a la cultura de las organizaciones en cuanto a origen y sector de actividad.

Si los mitos, estereotipos y prejuicios dependen de la cultura, sería lógico pensar que para lograr la efectividad de dichos programas, los responsables de los mismos- sobretodo en empresas tipificadas como "resistentes", deberían comenzar diseñando iniciativas de concientización y sensibilización sobre las realidades existentes.

Las asociaciones realizadas brindan soporte para la identificación y análisis de las culturas corporativas según las dimensiones consideradas en la investigación. Los desafíos que se plantean a partir de estas conclusiones, tienen que ver con incorporar nuevas dimensiones que posibiliten ampliar el marco de análisis y contar con información proveniente de un

---

[44] Dicho sector presenta las mayores proporciones de mujeres (52.6%) con más de 10 años de antigüedad en la empresa (Tabla Nª 4)

número significativo de empresas para ganar mayor precisión y complejidad para el estudio de nuevos perfiles culturales y correlación entre variables.

Desde la perspectiva individual.

El Objetivo específico 2 de la Tesis plantea explorar también barreras individuales que condicionan el acceso diferenciado de mujeres y varones en los diferentes niveles de decisión.

Para analizar las diferencias desde las especificidades de los individuos- en este caso las mujeres-, la Hipótesis 3 considera que: *Los condicionantes y resistencias individuales, contribuyen a mantener y perpetuar las diferencias de género.* Está hipótesis fue analizada a partir de las percepciones de los *desafíos internos* identificados por las encuestadas, en las dimensiones que se consideraron relevantes para el desarrollo de sus carreras laborales.

Las proposiciones complementarias enunciadas sobre los condicionantes individuales, intentaron establecer perfiles diferenciados de mujeres que trabajan en las corporaciones, de manera de poder comprobar la hipótesis enunciada y posibilitar además obtener diagnósticos más precisos a la hora de instrumentar distinto tipo de iniciativas que tiendan a integrar recursos humanos diversos:

3.a. *Los desafíos internos percibidos por las ejecutivas para el ascenso en sus carreras están relacionados con las motivaciones individuales.*

3.b. *Los desafíos internos percibidos por las ejecutivas para el ascenso en sus carreras están relacionados prioridades individuales (trabajo familia).*

La información obtenida de los relevamientos realizados muestran que:

- La mayoría de las encuestadas poseen altas motivaciones en relación al poder: más del 68% manifiesta interés en llegar a posiciones de alta dirección y 91% nunca o pocas veces han rechazado oportunidades de promoción laboral.
- Las razones de interés para arribar a posiciones de dirección están relacionadas en primer lugar a la "satisfacción personal" y el "poder del cargo" obtiene la calificación más baja. (Gráfico Nº 4).

- Los *desafíos internos* percibidos por las encuestadas superan a los *externos* en todas las empresas y están relacionados fundamentalmente con la compatibilización del trabajo y la familia (Ver Tabla Nº 9).

- Para lograr un mejor balance entre la vida laboral y las responsabilidades familiares, las entrevistadas han hecho uso de estrategias personales tales como buscar el apoyo del servicio doméstico (más del 50% de las entrevistadas en las empresas (C) y (D), lo considera fundamental, Tabla N° 13).

La importancia asignada por las entrevistadas a los *desafíos internos* (balance trabajo familia) para el desarrollo profesional, así como el interés personal en arribar a posiciones de poder y las estrategias individuales que utilizan para atender la compatibilización del trabajo y familia, concuerda con investigaciones que señalan la importancia de analizar las condiciones individuales para el ascenso de las mujeres (Agut y Martin, 2007).

La tensión que impone la dificultad para conciliar la vida laboral y familiar, es el principal desafío para las mujeres profesionales según se comprueba en esta investigación, al igual que en la amplia literatura que analiza el tema. Sin embargo, tal como se evidencia en la investigación, las mujeres no son todas iguales, ni tienen las mismas prioridades, ambiciones, necesidades y será necesario conocerlas e identificarlas a la hora de diseñar Programas de Equidad de Género que contemplen iniciativas de conciliación.

Las mujeres asalariadas que trabajan en el sector privado, atraviesan una serie de realidades que influencian el desarrollo de sus carreras laborales y que explican la heterogeneidad de las situaciones diferenciales que las involucran (cargos y sectores donde se desempeñan, condiciones laborales, edad y niveles educacionales), que influyen en sus trayectorias laborales (Luci, 2009).

La utilización de diagnósticos sobre expectativas, motivaciones y necesidades del personal, puede llegar a convertirse en una herramienta que posibilite a los decisores y ejecutores de Programas de diversidad, contar con información más precisa para la toma de decisiones sobre estrategias a instrumentar.

De allí la necesidad de pensar y rediseñar políticas y programas que favorezcan la equidad de género, en función de diagnósticos previos y "a medida" de cada realidad corporativa. Las mujeres profesionales no son todas iguales, no poseen las mismas ambiciones, motivaciones y trayectorias, por lo cual no es posible considerarlas como un todo homogéneo. Las corporaciones no deberían aplicar políticas y estrategias de equidad de género supuestamente neutrales, cuando en realidad son sesgadas desde su concepción.

Un estudio sistemático de las tendencias culturales en cada empresa, puede contribuir –sobre todo en las multinacionales- a adaptar sus estrategias a las realidades y necesidades de sus filiales.

Objetivo 3: Programas de Diversidad

En relación con el objetivo de la Tesis que plantea: *Sistematizar características, experiencias y evidencias de los Programas de Diversidad implementados en las empresas seleccionadas, comparando culturas corporativas, prácticas y política desde la perspectiva del sujeto*, a través del relevamiento realizado se pudo observar que los programas que las empresas impulsan para facilitar la equidad de género poseen algunos denominadores comunes:

- Aplicación de criterios establecidos en las casas matrices,
- Desconocimiento de las realidades y necesidades del personal local,
- Están referidos fundamentalmente a la conciliación, en su aspecto más tradicional,
- La corresponsabilidad de los cuidados tienen aún un desarrollo incipiente,

Por otra parte, los programas de diversidad en las cuatro empresas, presentan limitaciones referidas a:

- Carencia de estructura e identidad propia dentro de las corporaciones,
- Falta de presupuesto específico,
- No planificación a largo plazo.

A partir de las entrevistas realizadas, se pudo observó que:

- Los Programas son impulsados desde las casas matrices e instrumentados en general por las Gerencias de Recursos Humanos sin una estructura y recursos propios.

Este hallazgo muestra la escasa relevancia asignada por parte de los decisores a estas iniciativas. Si las corporaciones consideraran a la diversidad como una función estratégica, ésta es compleja de gestionar y debería tener una identidad definida dentro de la estructura organizacional como ocurre con otras funciones.

- Dos de las cuatro empresas relevadas, sector farmacéutico (A) y tecnológico (D) han incorporado la cultura de la inclusión dentro de su visión y misión corporativa, sin embargo no cuentan con responsables definidos para llevar adelante las iniciativas, Director/a o Gerente de Diversidad (CDO) dentro de sus estructuras organizacionales.

- Los principales beneficios que los responsables de los Programas enuncian como importantes son *la retención y atracción de talentos*, seguida del *aumento de la productividad* y en último lugar la *mejora de la imagen corporativa*.

- Existe cierto escepticismo sobre la posibilidad que en el futuro cercano se alcance una plena igualdad de género en el ámbito laboral y el ámbito doméstico. Expresiones como: *"existen funciones como la maternidad que son indelegables", "las mujeres tienen que saber hacia dónde quieren llegar", "es una cuestión de auto desarrollo*", fueron frecuentes durante las entrevistas realizadas a los responsables de los Programas.

- Más allá del análisis cualitativo de las respuestas, se pudo percibir una carga valorativa y subjetiva en los directivos, en especial en las empresas de las culturas latino europeas (B y C), asociada a estereotipos de género.

- Las diversas expresiones de los responsables de los Programas, pueden asociarse a las dimensiones elaboradas por Hofstede (2006) respecto de los índices de individualismo: *cuando el valor promedio de los índices de culturas individualistas son más altos (según el país de origen de las empresas), existen culturas más*

favorables para la implementación de los Programas y mayor diversidad estructural- mayor proporción de mujeres en cargos directivos.

- Las empresas que están implementando Programas de Diversidad de Género en Argentina, tienen como objetivos prioritarios trabajar en políticas de conciliación para mujeres casi exclusivamente, entre las que se encuentran medidas de flexibilidad dentro de la jornada - las más frecuentes son el horario flexible y la semana laboral comprimida-; también está extendida dicha práctica ante una emergencia familiar y el calendario de vacaciones flexibles.

La cultura de una organización conforma su personalidad- su espíritu, valores y comportamientos, están expresados dentro de lo que se enuncia en su "misión" y "visión"-. La diversidad es el "ADN" de la cultura organizacional y representa los "comportamientos" que se despliegan para que una organización integre sus recursos humanos (Thomas, 2004).

Visto desde esta perspectiva, la gestión de la diversidad puede ser considerada como una estrategia que impulsa procesos y prácticas innovadoras dentro de una organización y brinda impacto positivo en el rendimiento de los recursos humanos.

Si bien de las entrevistas realizadas se pudo inferir que los directivos de las empresas están de acuerdo, comprometidos y sensibilizados con la gestión por la diversidad de género, por una cuestión de "no pérdida de talentos" y "mejora en la productividad", el tema todavía es percibido por ello/as como impuesto y sigue provocando resistencias en su instrumentación.

La evidencia empírica obtenida del relevamiento realizado en las cuatro empresas y la revisión de la literatura analizada, no avala los supuestos de escases de oferta femenina para el acceso a cargos de decisión que sustentan gran parte de las percepciones y argumentos empresariales actuales, como se comprobó en las entrevistas realizadas con los responsables de Programas de Diversidad.

Por otra parte, es probable que exista una distancia entre el discurso "políticamente correcto" de las entrevistas y las valoraciones que surgen a la hora de promocionar efectivamente personal para un puesto determinado y es factible que las percepciones y estereotipos de género surjan con mayor intensidad en determinadas jerarquías ocupacionales y culturas

organizacionales (empresas B y C), tal como surgen de los resultados presentados en el Capítulo 4.

Pocos de los que estudian los temas de Programas de Diversidad de Género en Latinoamérica cuestionarán el valor de las iniciativas de apoyo a la familia, sin embargo no es ésta la única estrategia a implementar. Resulta necesario al momento de llevar a cabo distintas iniciativas, considerar las expectativas, demandas, motivaciones, de los diferentes grupos, para que las medidas sean más efectivas.

Por ejemplo, en la investigación realizada, las mujeres de la empresa (A) y en menor medida en (D), señalan la necesidad que las iniciativas incluyan, *Programas de Mentoría, capacitación en temas relacionados con sus especialidades, pasantías en el exterior,* de manera de posibilitar mejorar sus desarrollos de carrera, tal como también se pudo corroborar en los *focus group* realizados.

Más allá del análisis descriptivo de los Programas y las entrevistas con los responsables, la investigación intentó realizar un diagnóstico en profundidad de las culturas corporativas estudiadas, para poder corroborar los objetivos específicos planteados.

Dado que en la investigación se realizaron interrelaciones y asociaciones entre diferentes variables consideradas para cada organización y no correlaciones estadísticas, el estudio identificó tendencias y estableció ciertas predicciones.

Como señala Hatum (2006), si bien la creencia que las culturas nacionales poseen respuestas homogéneas frente a determinadas pautas culturales como los roles de género, este fenómeno puede inducir a *profecías auto cumplidas*, en la presente investigación se ha utilizado la dimensión de país de origen, como una variable representativa para el análisis de las culturas organizacionales y los hallazgos obtenidos, coinciden con estudios previos realizados: *los entornos organizacionales influyen en las percepciones de los decisores respecto de la efectiva implementación de los programas.*

Por otra parte desde la perspectiva de las beneficiarias, a partir del análisis de los *focus group* realizados en las empresas, se pudo inferir que:

- Las mayores brechas entre necesidades reales de las mujeres y lo que efectivamente implementan las empresas, se observaron en las culturas latino europeas, que responden a modelos de estructuras más jerárquicas (mayores promedios en distancia al poder) y masculinizadas (menores índices de equidad de género).

De todas maneras, otros factores relacionados con las motivaciones y composición socio demográfica de las encuestadas, también deben tenerse en cuenta a la hora de efectuar comparaciones. Según lo expresado por las participantes de los *focus group* y las entrevistas realizadas, se pudo confirmar que:

- Existen diferencias en las percepciones sobre la efectividad de los Programas: en la cultura de empresas latino europea, las beneficiarias observan mayores "resistencias" a la implementación de los Programas que en el resto de las culturas.

- Las ejecutivas de la empresa de cultura europea (A), perciben igualdad de condiciones entre varones y mujeres en la manera como se organiza y se lleva cabo el trabajo diario; sin embargo "demandan" más entrenamiento y rotación en filiales de distintos países.
- Las entrevistadas de la cultura latino europea (C), señalan que la estructura organizacional de la empresa no motiva a sus empleadas para que se desempeñen con creatividad, innovación, y aporte personal, en el proceso de lograr sus objetivos. Las políticas que practica el equipo directivo no siempre ofrecen igualdad de oportunidades laborales a las mujeres.
- La empresa de cultura anglo (D) capacita a su personal sin distingo de profesión, edad, sexo, antigüedad, para estimulo y desarrollo de sus carreras. Se promueve el trabajo a distancia y por resultados. La comunicación fluye de manera tal, que el personal se organiza por proyectos.

5.2. PROPUESTAS

A partir del relevamiento de la información realizado y los resultados obtenidos de la investigación, se presenta una síntesis de las principales lecciones aprendidas sobre el desarrollo actual de las iniciativas en las cuatro empresas y una propuesta de algunas iniciativas que pueden facilitar la implementación de estos Programas, incluyendo un esquema de desarrollo organizacional con las principales etapas para su instrumentación, de

acuerdo a los hallazgos presentados, tal como plantea en el Objetivo 4 de la Tesis: *proponer lineamientos y estrategias para implementar Programas de Diversidad de Género en instituciones para posibilitar la integración de Recursos Humanos diversos.*

5.2.1. Lecciones aprendidas.

Durante el desarrollo de la investigación, fueron surgiendo pautas de aproximación a la forma y contenidos que adquieren los Programas en diferentes entornos organizacionales que posibilitaron obtener insumos para la instrumentación de futuras iniciativas.

El relevamiento cuantitativo realizado asociado a los indicadores de cultura organizacional, posibilitó acercar conocimientos sobre ciertas realidades culturales que, aunque a priori se estimaba podían existir, no habían sido cuantificadas en las empresas ni se había dado la oportunidad al personal de expresar sus opiniones y transmitirlas a la/os directiva/os en forma de percepciones y necesidades concretas.

Tal como se ha analizado durante el desarrollo de la Tesis, la capacidad de las mujeres para desarrollar sus carreras laborales depende, de sus competencias, su desarrollo individual, motivaciones y ambiciones, pero también de los contextos donde se desempeña.

Si bien los diagnósticos permitieron identificar las variables clave que impulsan u obstaculizan el desarrollo de carreras laborales en las mujeres, posibilitaron además obtener un mejor conocimiento de las percepciones – tanto de las ejecutivas como de los responsables de instrumentar los Programas- de aspectos estratégicos fundamentales a tener en cuenta a la hora de implementarlos y evaluarlos.

Las diferencias culturales que persisten en las sociedades, pueden llegar a caracterizar diferentes valores, prácticas, hábitos, acerca de la forma de encarar cuestiones tan centrales como la relación de los individuos con el trabajo y la familia, por ejemplo.

De allí la necesidad de profundizar en la realización de estudios comparativos *cross culturales* con organizaciones de diferentes sectores (público, privado), actividades, tamaños, orígenes, donde estas iniciativas están comenzando a brindar beneficios no solo al personal sino también a las organizaciones.

No existen soluciones fáciles ni únicas en fenómenos tan complejos como el de integrar el recurso humano diverso en las organizaciones. Se identificaron durante el desarrollo de la investigación, algunas propuestas de iniciativas que muestran la necesidad de ajustes y reacomodamientos a medida de lo/as beneficiarios y de efectivos compromisos por parte de los responsables directos de su ejecución. Las principales propuestas que surgen a partir de la investigación realizada tienden a:

- Entender y atender la cultura local: en las dimensiones aquí propuestas y otras que puedan surgir de diferentes análisis de las realidades de cada organización.
- Analizar y cuestionar los estereotipos y supuestos sobre las mujeres y sus ambiciones, necesidades e intereses, teniendo en cuenta sus reales motivaciones de carrera.
- Revisar explícita y analíticamente los criterios para tomar decisiones de selección y promoción, como así también la gestión integral de recursos humanos con perspectiva de género.
- Considerar que la conciliación trabajo familia, junto con la co responsabilidad – involucrar a los varones- es una de las iniciativas más importantes para el logro de la equidad de género, pero no la única.
- Adaptar las soluciones a través de iniciativas que atiendan las realidades locales, basadas en las capacidades existentes en cada organización.
- Incorporar la diversidad género como estrategia de negocio a través de iniciativas integradoras y sustentables en el tiempo.
- No solamente deben enunciarse: es necesario fijar objetivos claros, que se traduzcan en acciones concretas con una estructura organizacional definida y presupuesto asignado para llevar adelante las principales iniciativas a instrumentar.
- Más *experimentos* y menos *benchmarking*. El proceso de *benchmarking,* por definición, presupone que lo que da resultado en una empresa, es trasladable a

otras. Si el contexto y la cultura de la organización hace la "diferencia", cómo señalan algunos autores, no sirve el *café para todos.* Será necesario implementar ciclos de experimentos creativos e interactivos para lograr resultados efectivos.

- Necesidad de seguimiento de la instrumentación de los Programas: medir resultados a través de estudios longitudinales como los propuestos en esta Tesis que posibiliten establecer ajustes y procesos de mejoras continuas según los resultados obtenidos.

La diversidad puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva para las organizaciones si va asociada a un profundo compromiso de lo/as directivos con su gente y está vinculado a los valores inherentes, ética y normas de comportamiento de cada organización.

Un cambio sostenido en la integración del Recurso Humano diverso, podrá producirse si los líderes son persistentes frente a los conflictos y resistencias que deberán enfrentar, se comprometen con los resultados a alcanzar y creen efectivamente en el aporte de cada persona dentro de la organización más allá de sus diferencias.

5.2.2. Algunas pautas para la implementación de Programas según niveles.

Se presenta a continuación la propuesta de algunas iniciativas a tener en cuenta para la implementación de Programas según los niveles de análisis propuestos en la Tesis.

- **A nivel individual**

a) Obtener diagnósticos de perfiles y prioridades del personal sobre:

- Valores
- Ambición de carrera
- Prioridades sobre trabajo familia

b) Realizar relevamientos sobre competencias y necesidades del personal para equilibrar el trabajo y la familia y otras iniciativas que puede implementar las organizaciones para contribuir a la Diversidad de Género en función de los diagnósticos realizados.

- Administración de tiempo/prioridades
- Equilibrio entre trabajo y familia

- Educación de los hijos
- Gestión de conflictos
- Técnicas de negociación
- Cursos prenatal y nutrición (para empleados)

- **A nivel organizacional**

a) Propiciar la instalación de la cultura de la diversidad, inclusión y equidad

- Comunicación interna clara y precisa sobre por qué y para qué instrumentar un Programa de Diversidad de Género
- Indicadores que orienten la estrategia de cambio. Indicadores del estado de situación actual (línea de base)
- El conflicto Trabajo Familia como un tema de todo/as: corresponsabilidad

b) Incorporar dentro de la Gestión de Recursos Humanos pautas de no discriminación en:

- Definición de perfiles y competencias
- Selección y reclutamiento
- Promoción y desarrollo profesional
- Sistemas de salarios e incentivos
- Evaluación del desempeño
- Capacitación y desarrollo

c) Impulsar iniciativas de gestión y desarrollo organizacional dirigidas específicamente a la gestión de temas relacionados con trabajo-familia

- Programa de asistencia de empleados, promoción de salud, control del estrés
- Programa de trabajo-familia. Guías y Manuales para empleados y directivos sobre programas de apoyo familiar.
- Cuidado de los hijos, enfermos, adultos mayores a cargo: información/referencias
- Guarderías (fuera-dentro del sitio/cerca de sitio)
- Centro de lactancia materna, lactarios (fuera, dentro del sitio/ cerca del sitio)

d) Propiciar acuerdos de Trabajo flexibles
- Horarios de trabajo flexibles (flextime),
- Trabajo part-time
- Trabajo compartido
- Reducción horas de trabajo
- Arreglos para cuidar enfermos discapacitados, padres o hijos
- Año sabático
- Vacaciones no remuneradas

- Interrupción de la carrera

- **A nivel sociedad: Difundir y propiciar políticas públicas en materia de:**

  - Ventajas fiscales para Compañías que instrumenten políticas y programas de Diversidad
  - Subvenciones para Compañías *family friendly*
  - Centros de atención infantil apoyados por el Estado
  - Subvenciones a los proveedores de servicios
  - Programas de desarrollo para los administradores de empresa sobre cuestiones de trabajo-familia.
  - Difusión de buenas prácticas a la sociedad en general.

El esquema de desarrollo organizacional que se incluye para la implementación de un Programa de Diversidad, contempla las siguientes etapas que se describen en el siguiente Cuadro.

CUADRO Nº 5. PRINCIPALES ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE DIVERSIDAD DE GENERO

5.3. CAMINOS POR RECORRER:

Los temas de gestión de organizaciones en América Latina, son tratados habitualmente utilizando teorías, métodos y estrategias propuestos por países desarrollados y no debemos desconocer que las administraciones latinoamericanas están definidas por rasgos culturales que una vez identificados, podrían explicar muchas de las formas y prácticas del trabajo en diferentes países de la región. Como muy bien describe en sus estudios sobre sociedades y culturas el antropólogo argentino García Canclini: "*América Latina es un continente donde las tradiciones aún no se han ido y la modernización no acaba de llegar". (*García Canclini, 2008:35)

A lo largo de la investigación quedaron planteadas algunas pautas que dan cuenta de la importancia de considerar la cultura vigente en las sociedades y las corporaciones cuando se intenta implementar programas de cambio organizacional como los de inclusión de género.

La creación, instalación y mantenimiento de una cultura diversa desde la perspectiva de los sujetos, puede desarrollarse de modo formal a través de un liderazgo comprometido que impulse sistemas de selección, promoción, programas de recompensas y estímulos y otros procesos de toma de decisiones, siempre y cuando lo/as líderes comprendan e incorporen las culturas locales.

Las hipótesis centrales del trabajo presentado enfatizan la necesidad de considerar las especificidades locales y organizacionales a la hora de implementar Programas de diversidad, teniendo en cuenta las realidades y necesidades de los recursos humanos de las corporaciones. A lo largo de la investigación se pudo comprobar la complejidad de situaciones que surgen cuando se pretende instalar Programas de gestión de la diversidad y estas realidades llevan a considerar la cultura de las organizaciones como elemento central para producir cambios efectivos en las corporaciones.

A pesar de las limitaciones del trabajo de campo realizado – muestra reducida de empresas multinacionales y análisis puntual de los diagnósticos organizacionales-, las asociaciones planteadas permitieron arribar a resultados consistentes que aportan nuevas evidencias para el análisis de las diferencias de género.

El estudio sugiere que las mujeres profesionales enfrentan dos grandes barreras para el desarrollo de sus carreras en relación con los varones. Las internas, que contribuyen a que se sientan "menos atraídas" a acceder a cargos de decisión y las externas, producto fundamentalmente de entornos poco amigables, que obstaculizan sus carreras.

Si las organizaciones están realmente comprometidas con políticas de inclusión, sus directivos deberán ser consientes de las realidades que enfrentan los recursos humanos que las integran y centrar sus esfuerzos en cambiar, desde los máximos niveles hacia toda la organización la cultura. Estos cambios no se producen por decreto o por el mero transcurso del tiempo, con lo cual los esfuerzos deben estar centrados en programas a medida de cada realidad organizacional.

Quedan planteados aquí los aspectos centrales a tener en cuenta para el diseño e implementación de programas que tiendan a incluir e integrar el recurso humano diverso en empresas que operan en diferentes realidades. A partir de las comprobaciones realizadas, pueden plantearse estrategias de intervención en diferentes ámbitos: académico, donde estos temas recién comienzan a tener identidad y deberían profundizarse con nuevas investigaciones que apunten a estudios comparativos entre culturas organizacionales a lo largo del tiempo de manera de poder efectuar evaluaciones de impacto; el corporativo donde se parta de estudios diagnóstico sobre sus realidades organizacionales para medir efectividad de las iniciativas y también desde organismos públicos, que impulsen agendas de diversidad género acordes a las realidades y necesidades de los respectivos contextos.

La afirmación "se hace camino al andar" implica que los procesos de cambio tan profundos como los culturales, cada organización, cada sociedad, debería diseñar su propia ruta, a medida de sus condiciones y circunstancias. Una ruta que se recorra comenzando por un diagnóstico claro del cual surjan estrategias precisas de acuerdo a las necesidades y motivaciones de su personal y la transmisión efectiva del por qué se comienza a emprender ese camino en pos de la inclusión del talento humano.

En definitiva, se trata de aprender de la experiencia, de los éxitos y errores de las iniciativas emprendidas en diferentes ámbitos y de no comenzar desde cero en cada oportunidad que sea indispensable gestionar diferencias en organizaciones. La metodología y los hallazgos de

la tesis pueden ser incorporados como punto de partida para cualquier tipo de iniciativa que apunte a lograr la inclusión del talento humano en las organizaciones.

6.BIBLIOGRAFÍA

Abramo, L. y María E. Valenzuela, 2006. *"Inserción Laboral y Brechas de Equidad de Género en América Latina"*, en Trabajo decente y equidad de genero en América Latina, Laís Abramo (ed.), Santiago de Chile, OIT.

Acker, J. 1992. *"Gendering Organizational Theory"*. En Gendering organizational analysis, ed. A. J. Mills and P. Tancred, 248-260. Nebury Park: Sage.

Acker, J. 1990. *"Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations"*. Gender and Society, 4(2): 139-158.

Adler, N. 1994. "*Competitive Frontiers: Women Managing Across Borders"*. En N. J. Adler and D. N. Izreali (eds), Competitive Frontiers*:* Women Managers in a Global Economy. Cambridge, MA: Blackwell: 22-40

Agut, S. y Martin, P. 2007. *"Factores que Dificultan el Acceso de las Mujeres a Puestos de Responsabilidad: Una Revisión Teórica"*. Apuntes de Psicología, Vol 25, 2, pp.201-214 Disponible en línea: http://www.cop. es/delegaci/andocci/files/contenidos/VOL25_2pdf

Alles, M. 2007. *"Influencia de las Características de la Personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales"*. Tesis. Buenos Aires, Argentina. Colección de Tesis Doctorales de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA) Año 1. N° 1. Secretaría de Investigación y Doctorado.

Anker, R. 1998. "*Gender and Jobs. Sex Segregation of Occupations in the World"*. Ginebra OIT.

Arnett, R. y Arenson, P. 1999. *"Dialogic Civility in a Cynical Age: Community, Hope and Interpersonal Relationship"*. Albany, New York: State University of New York Press.

Alvesson, M. y Billing. Y. D. 1997. "*Understanding Gender and Organizations***".** London, Sage.

Bajdo, L. y Dickson, M. 2002. *"Perceptions of Organizacional Cultural and Women´s Advancement in Organizations: a Cross Cultural Examination"*. Springer Netherlands.Sex Roles: a Journal of Reserarch. Dickson Wayne State University, Vol 45, N° 5/6..

Bakker, I. 1999. "*Dotar de Género a la Reforma de la Política Macroeconómica en la Era de la Reestructuración Global"*, en Cristina Carrasco (Ed.), Mujeres y Economía, Barcelona, España. Icaria,.

Bank, J. y Vinnicombe, S. 1995. "*Strategies for Change: Women in Management in The United Arab Emirates"*. En S. Vinnicombe & N.I. Colwill (Eds), *The Essence of Women in Management* (pp 122-141) London: Prentice Hall

Barberá, E. (coord). Candela, C., López, M., Ramos, A., Sarrió, M., Albertos, P., Benítez, I., Díez, J.L., Lacort, J. 2005. "*Género y Diversidad"*. Valencia. España.Ed. Universidad Politécnica de Valencia.

Becker, H. 1985. *"Culture: A Sociological View",* en Yale Review, pp 513-527.

Benhabib, S. 2006. *"Las Reivindicaciones de la Cultura. Igualdad y Diversidad en la Era Global.* Katz Editores". Princeton University Press.

Bryman, A. 2008. "*Social Research Methods"*. Oxford University Press., New York.

Carter, N. y Silva, Ch. 2010. *"Women in Management: Delusions of Progress*". Harvard Business Review. March.

Cárdenas de Santamaría, C., Eagly, A., Heller, L., Jauregui, K., Rivadeneira, W., Salgado, E. 2010. "*Percepción de Mujeres Directivas en Latinoamérica sobre Determinantes de su Ascenso*". Trabajo presentado en el Congreso Internacional "Las Políticas de Equidad de Género en prospectiva: nuevos escenarios, actores y articulaciones". Area Género, Sociedad y Políticas- Buenos Aires, Argentina.FLACSO- ARGENTINA. Noviembre.

Catalyst, 2010. *"Strategy Matters: Evaluating Company Approaches for Creating Inclusive Workplaces"*. Jeanine Prime, Marissa Agin, Heather Foust-Cummings. New York.

Catalyst, 2007. "*The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't"*. New York.

Catalyst, 2006. *"Census of Women Board Directors of the Fortune 500 Shows 10-Year Trend of Slow Progress and Persistent Challenges*," Catalyst Press Release, 29 March 2006.

Catalyst, 2006. *"Different Cultures, Similar Perceptions: Stereotyping of Western European Business Leaders"*. New York.

Catalyst, 2004. "*The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity"*.www.catalystwomen.org

Catalyst, 2005. "*Connecting Corporate Perfomance and Gender Diversity",* http://www.catalystwomen.org/knowledge/titles/files/full/financialperformancereport.pdf

CEOP, 1998. Centro de Estudios de la Opinión Pública, Buenos Aires, Argentina. Diario Clarín, 24/4/98.

CEPAL, 2007. *"El aporte de las mujeres a la igualdad de América Latina y el Caribe"*, X Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Quito, 6 al 9 de agosto de 2007.

Cerrutti, M. y Binstock, G.2009. "*Familias Latinoamericanas en Transformación: Desafíos y Demandas para la Acción Pública*". División de Desarrollo Social, Serie Políticas Sociales Nº 147. Santiago de Chile,CEPAL.

Cheung, F. y Halpern, D. 2010. "*Women at the Top. Powerful Leaders Define Success as Work + Family in a Culture of Gender".* American Psychological Association, Vol 65, Nº. 3, 182–193.

Chinchilla, N. 2007. *"Análisis Sectorial de las Políticas de Conciliación. Conclusiones del Estudio IFREI 2006 basado en 360 Empresas"*. Barcelona, España: Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE Business School. Universidad de Navarra.

Chinchilla, N., y C. León 2007. *"Guía de Buenas Prácticas de las Empresas Flexibles. Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal"*, IESE, Barcelona, España. Centro Internacional Trabajo y Familia.

Chinchilla, N. 2006. "*Ser una Empresa Familiarmente Responsable: ¿Lujo o Necesidad?*. Pearson Practice Hall.

Cliff E. 1998. *"Does one size fit all? Exploring Relationship between Attitudes Toward Growth, Gender, and Business Size"*, Journal of Business Venturing Vol. 13, Nº 6, pp. 523-542.

Cortes, R. y Heller, L. 2010. "*Tendencias del Empleo entre Mujeres y Varones Universitarios: El caso del Mercado Laboral Urbano en Argentina".* Trabajo presentado en la Conferencia de IAFFE, Buenos Aires, Argentina. 22-24 de Julio

Cortina, A. 1996. "*Ética de la Empresa".* Valladolid, España. Ed. Trotta.

Cox, T. 1994. "*Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*". San Francisco S.A.: Berrett-Koheler.

Cristini, M. y Bermudez, G. 2007. *"El Mapa Económico de las Mujeres en Argentina*". Documento de Trabajo Nº 93. Buenos Aires, Argentina,FIEL.

Cross, E.Y. 2000. "*Managing Diversity: The Courage to Lead".* Westport, CT: Quórum.

De Anca, C. y Aragón, S. 2007. *"La Mujer Directiva en España: Catalizadores e Inhibidores en las Decisiones de Trayectoria Profesional".* Academia. Revista

Latinoamericana de Administración. Primer Semestre Nº 38. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.

De Anca, C. y Vázquez Vega, A. 2005. "*La Gestión de la Diversidad en la Organización Global"*. Prentice Hall.FT.

Debeljuh, P. y Las Heras, M. 2010. *"Mujer y Liderazgo: Construyendo desde la Complementariedad"*. Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección. IPADE Business School. Buenos Aires, Argentina. Editorial Lid

Deloitte, 2011. "*The Gender Dividend: Making the Business Case for Investing in Women"*. Pellegrino,G., Damato,S y Weisberg,A. www.deloitte.com/genderdevidend

Deutsch, R., Morrison, A., Piras, C. y Ñopo, H. 2002. *"Working Within Confines"*. Development Department, Technical Papers Series. EIU Economist Intelligence Unit, RU.1994/1995;p.8.

Dilts, R. 1996. "*Visionary Leadership Skills: Creating a World to Which People Want to Belong"*, Meta Publications, Capitola, CA.

Dubin, K. 2010. *"Gestión de la Diversidad"*. Madrid, España.Cuaderno Foerética 15.

Eagly, A. H., y Chin, J.2010. "*Diversity and Leadership in a Changing World"*. American Psychologist , 65, 216-224

Eagly, A. y Carli, L.L. 2007. *"Women and the Labyrinth of Leadership*". Harvard Business Review, September, pp. 62-71.

EEOC, 2006. "*EEOC Settles Lawsuit on Behalf of Hispanic Employees"*, http//qqq.eeoc.gov.press/4-13-06.html

ELA - Equipo Latinoamericano de Justicia y Género, 2011. *"Sexo y Poder ¿Quién manda en la Argentina?"*. Buenos Aires, Argentina. **www.ela.org.ar**

Ely, R. y Rhode, D. 2008. *"Women and Leadership: Defining the Challenges"*. United Kingdom: Cambridge University Press, *2008*. En Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change, editado por D. Rhode y B. Kellerman.

Ely, R. y Meyerson, D. 2000. "*Theories of Gender in Organizations. A New Approach in Organizational Analysis and Change"*. Boston, MA. CGO Working Paper Nº 8. Center of Gender in Organizations. Simmons School of Management.

Esquivel, V. 2007. "*Género y Diferenciales de Salarios en la Argentina*". En Estructura Productiva y Empleo. Un Enfoque Transversal. Buenos Aires, Argentina. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Evaluando el Pacto Global en Argentina: El Perfil de las Empresas Adheridas. Oficina del Pacto Global en Argentina. Documento de Trabajo. Nº1/40.

Evetts, J.1990. *"Women in Primary Teaching: Career Contexts and Strategies"*. London, Unwin Hyman.

Fels, A. 2004. "*Do Women Lack Ambition?"* Harvard Business Review, April.

Femenías, M. L.2007. *"El Género del Multiculturalismo"*. Buenos Aires, Argentina Universidad Nacional de Quilmes Editorial..

Ferguson, K. 1984. "*The Feminist Case against Bureaucracy"*. Filadelfia, Temple University Press.

Fernandez, R., Carlson. D., Stepina, L., Nicholson y Joel, D. 1997. "*Hosftede's, Country Classification 25 years Later"*. The Journal of Social Psychology, 137 (February), 43-54.

Ferrer, C. 2002. "*El nido roto"*. Buenos Aires, Argentina.Revista Encrucijadas. Nº 17.

Fish, S, "*Boutique Multiculturalism"*. En Melzer, A.J.Weiberger y Zinman, M.1998. "Multiculturalism & American Democracy", Kansas, University of Kansas Press.

Fletcher, J. y Merrill Sands, D. 2002. *"Looking Below the Surface: The Gendered Nature of Organizations"*. En Insights. Briefing Note Nº2. Boston. MA.Center for Gender in Organizations. Simmons Graduate School of Management.

Folbres, N. y Badgett, L. 1999. *"Quién cuida a los demás. Normas Sociosexuales y Consecuencias Económicas"*. Londres. Feminist Economics.

Fortune, 2010. Fortune 500 Women CEOs. Fortune Magazine. http://money.cnn.com/galleries/2010/fortune/1004/gallery.fortune500_women_ceos.fortune/index.html

Franichevich, A. y Marchovich, E., 2009. *"La Diversidad en Acción. Transformando la Diversidad en fuente de Ventajas Competitivas*". Buenos Aires, Argentina.IAR Business School. Emece.

Fraser, N., 1995. "*Multiculturalidad y Equidad entre los Sexos",* Madrid, España. Revista de Occidente, Nº 173, octubre de 1995.

Friedman, R. A. y Davidson, M. N. 2001. *"Managing Diversity and Second- Order Conflicts*". The International Journal of Conflict Management.12(2), 132-153.

Gaba, M. 2007. "*Aportes de la Perspectiva de Género a la Teoría Organizacional"*. Tesis de Maestria. Buenos Aires, Argentina.Universidad de Belgrano. Escuela de Economía y Negocios. Maestría en Psicología Organizacional y Empresarial.

García Canclini, N. 2008. *"Culturas Híbridas". Estrategias para entrar y salir de la Modernidad"*. Buenos Aires. Argentina Editoria Paidós..

Garmendia, J. A. 1994. *"Tres Culturas: Organización y Recursos Humanos"*. Madrid, España. Esic.

Gender Gap Report, 2010. http://reports.weforum.org/global-gender-gap-2010

Gherardi, S. 2002. "*Feminist Theory and Organizational Theory: A Dialogue on New Bases"*. Knudsen, C. y Tsoukas, H. (eds.) Organizational Theory as Science: Prospects and Limitations. Oxford University Press.

Gilli, J. J. 2011. *"Ética y Empresa"*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Granica.

Glaser, B. y Strauss, A. 1967. *"The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualityative Research"*. Chicago: Aldine.

Global Reporting Initiative, 2008.
http://www.reedelsevier.com/corporateresponsibilityreport08/People/Pages/diversity-inclusion-statement.aspx

Governance Metrics International. 2009. *"Women on Boards. A Statistical Review by Country, Región, Sector and Market Index"*, March.

Granell,E., Graway,D. y Malpica,C. 1997. "*Managing Culture for Success: Challenges and Opportunities in Venezuela*". Caracas. Ediciones IESA.

Grant Thorton, 2009. "*Privately Held Businesses: The Lifeblood of The Global Economy*". International Business Report.

Great Place to Work, 2012. http://www.greatplacetowork.com.ar

Grimson, A. 2000. "*Cultura y Política. Dilemas Sociales y Simbólicos en la Crisis*". Buenos Aires, Argentina. Revista Síntesis.

Guerrero, P. 2002. *"La Cultura. Estrategias conceptuales para comprender la Identidad, la Diversidad, la Alteridad y la Diferencia"*. Quito, Ecuador: Avya Yala, Universidad Politécnica Salesiana.

Handy, Ch. 1993. "*Understanding Organizations"*. Londres. Penguin Books .

Harvard Business Review, 2007. *"Leading Change: Why Transformation Efforts Fail"*. Harvard Business Review, Vol. 85, Nº1 (January 2007): p. 96-103.

Hatum A., Friedrich P., Mesquita L., 2006. *"Mas Allá de los Estereotipos. Decodificando los Estilos de Gestión en América latina"*, Harvard Business Review America Latina.

Hausmann, R., Ganguli, I. y Viarengo, M. 2011. *"The Closing of the Gender Gap in Education: Does it Foretell the Closing of the Employment, Marriage, and Motherhood Gaps?*. Harvard University, John F. Kennedy School of Government

Hausmann, R. Tyson, D. L y Zahidi, S. 2009. "*The Global Gender Gap Report"*. Geneva.World Economic Forum,

Heller, L. 2011. *"Mujeres en la Cumbre Corporativa: El Caso de la Argentina"*. Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo**.** Nº3. Abril de 2011. Buenos Aires, Argentina.Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

Heller, L. 2010. "*La Construcción de Culturas Inclusivas e Integradoras*". Buenos Aires, Argentina. ERGO. Revista de la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA). Edición Bimestral mayo-julio. Año 3, N° 16.

Henning, M. y Jardim, A. 1977. "*The Managerial Women"*. New York. Anchor Press.

Hoecklin, L.1995."*Managing Cultural Differences, Strate*tegies *for Competitive Advantage"*, EIU Economist Intelligence Unit RU.

Hofstede, G, 2006. http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page3.htm

Hofstede, G. 1995.*"Multilevel Research of Human Systems: Flowers, Bouquets and Gardens"*. IOS Press. Human Systems Management 14. 207-217.

Hofstede,G.1991. *"Culture and Organizations: Software of the Mind"*. Londres. McGraw Hill.

Hofstede, G. 1980. "*Culture´s Consequences. International Differences in Workrelated Values"*, Beverly Hills,Sage.

Holvino, E., Fredman, B.M., y Merril-Sands, D. 2004. *"Creating and Sustaining Diversity and Inclusion in Organizations: Strategies and Approaches"*. En M.S Stockdale and F.J.

Crosby (Eds), *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (pp. 245- 276). Malden, MA: Blackwell Publishing.

Holvino, E. 2005. *"Theories of Difference. Changing Paradigms for Organizations"*. Chaos Management Ltd.www.chaosmanagement.com

House, R. J., Wright, N., y Aditya, R. A. 1997. *"Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory"*. En P.C. Earley & M. Erez (Eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, (pp. 535-625).San Francisco: New Lexington Press.

IAE Business School, 2011. "*Índice de Empresas Familiarmente Responsable"* (IFREI), Buenos Aires, Argentina.

Ibarra, H y Obodaru, O. 2009. "*Las Mujeres y la Visión de los Negocios"*. Harvard Business Review.

Ibarra, H. 2003. *"Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career",* Harvard Business School Press.

INADI, 2006. "*Mapa de la Discriminación en la Argentina. Vivencias y Percepciones"*. Instituto Nacional contra la Discriminación, Racismo y Xenofobia. Buenos Aires. Argentina.

Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad. http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm

Jolis, N. 1998. *"Compétences et Compétitivité*", Les éditions d´organisation, París, Francia.

Kaufmann, A. 2010. *"El Desarrollo de la Carrera de la Mujer en la Banca: Reflexiones sobre el Techo de Cristal en el Sector Financiero*". Harvard Deusto Business Review.

Kaufmann A. 2009. *"Alta Dirección"*. Madrid, Editorial Lid.

Kelan , E. y Jones, R. 2010. *"Gender and the MBA"*. Academy of Management, Learning & Education. Vol.9 Nº 1, 26-43.

Kras, E. 1994. "*Modernizing of Mexican Management Styles"*. Las Cruces, NM: Editts.

Kuhn, T.1962. "*The Structure of Scientific Revolutions*". Chicago. University of Chicago Press.

Levinson, D. 1978. *"The Season of a Man´s Life"*. New York.Ballantine Books.

Lewis, J.y Morgan, D.1994. "*Gendering Organizational Change: The Case of Relate, 1948-1990"*, Human Relations, vol 47, N° 6, pp. 641-663.

Lopez, M. 2007. *"Mujeres, Varones, Liderazgo y Equidad*". En Las mujeres en las Organizaciones de América Latina y el Caribe. Calí, Colombia. Pontificia Universidad Javeriana de Calí.

López-Ibor, R., Escot Mangas, L.,Fernández Cornejo, A. y Palomo Vadillo, M. 2010*"¿Tienen las Políticas de Conciliación un Sesgo Femenino? El Caso de las Empresas Familiarmente Responsables*". Madrid, España. Clm. Economía . Nº 1 7, p p . 1 4 1 - 1 6 8.

Lord, R. y Maher, K. 1991. *"Leadership and Information Processing: Linking Percepctions to Performance"*. Boston Unwin Hyman.

Luci, A. 2009. *"The Impact of Macroeconomic Growth on Women´s Labour Market Participation. Does Panel Data Confirm the "Feminization U" Hypothesis?*. Paris, Institut National d´Études Demographiques.

Lupica, C. y Cogliandro, G. 2008: *"Conciliación entre la Vida Laboral y Familiar: Las Responsabilidades del Estado, las Familias y las Empresas",* Buenos Aires, Argentina. Newsletter del Observatorio, Nº5, Observatorio de la Maternidad, abril

Marshall, J.1993. *"Organizational Cultures and Women Managers: Exploring the Dynamics of Resilience*". Applied Psychology: An International Review. 42(4), 313-322.

Martinez, S. y Dorfman, P. 1998. *"The Mexican Entrepreneur: An Ethnographic Study of Mexican Entrepreneur".* International Studies of Management and Organization, 28(2), 97-124.

Mateo de Cabo, R. Gimeno, R. y Escot, 2006. "*Discriminación en los Consejos de Administración: Análisis e Implicaciones Económicas".* Revista de Economía Aplicada Número 53 (vol. XVIII), 2010, págs. 131 a 162.

Maxfield, S. Santamaría, C. y Heller. L. 2008. *"Mujer y Vida Corporativa en América Latina*". Bogotá, Colombia. Universidad de Los Andes.

Maxfield, S. 2007. "*Linking Business"s Gender Diversity Practices with Corporate Citizenship: Implications for Latin America".* Bogotá, Colombia. Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 38, 2007, 65-80.Cladea.

Maxfield, S. 2002. *"Hypotheses about Culture and Women´s Advancement in Latin America Business".* Paper elaborado para el Workshop: Women Business Leaders in Latin America, Boston, Center for Gender in Organizations, Simmons School of Management.

McClelland, D.C. 1989. "*Human Motivation"*. Cambridge, Cambridge University Press,
McKinsey, 2010. "*Moving Women to the Top: McKinsey Global Survey result"*. Octubre, 2010
McKinsey, 2007. "*Women Matter. Gender Diversity, a Corporate Performance Driver"*. *McKinsey & Company.*
Melzer, A. J.Weiberger y Zinman, M.1998. *"Multiculturalism & American Democracy*", Kansas, University of Kansas Press, 1998.
MEPLA, 2010. *"Mujeres en Cargos de Decisión en América Latina: Resultados Empíricos y Reflexiones"*. Bogotá, Colombia. Universidad de los Andes,.
Merrill Sands, D. y Holvino, E. 2000. "*Working with Diversity: A Focus on Global Organizations"*. CGO Nª 11. Boston, MA: Center for Gender in Organizations, Simmons School of Management.
Metcalfe, B. y West, M.1995. *"Women Managers"*. En Firth- Cozens y M. West (Eds), Women at Work. Buckingham. Open University Press.
Mills A. J. 2002. "*Studyn the Gendering of Organizacional Culture Over Time: Concerns, Issues ad Strategies"*. Gender, Work and Organization. Vol 9 N°3. 286-307. Londres Blackwell Publishers.
Mills, A. J. 1992. *"Organization, Gender and Culture*". Organization Studies. Mills y Tancred (eds) Gendering Organizational Analysis. California, Sage Publications.
Mitzberg, H., Simona, R. Basu, K. 2000 *"Beyond Selfishness" ("Más allá del egoísmo"),* www.mintzberg.com
Moss Kanter, R. 1977. *"Men and Women of The Corporation"*. New York. Basic Books.
Morgan, G. 1996. "*Imágenes de la Organización"*. México, Alfaomega,
Myerson, D. y Fletcher, J. 2000. "*A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling"*, Harvard Business Review, 78: 1.
North, D. 1990. "*Institutions. Institutional Change and Economic Performance"*. Cambridge, Massachusetts. Cambridge University Press,.
Novick, S. 2005. "*La Reciente Política Migratoria Argentina en el Contexto del Mercosur"*. En: El Proceso de Integración Mercosur: De las Políticas Migratorias y de Seguridad a las Trayectorias de los Inmigrantes. Buenos Aires, Argentina. Instituto de Investigaciones Gino

Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Documento de Trabajo Nº. 46.

Oakley, A. 1988. *"Gender, Methodology and People´s Ways of Knowing: Some Problems with Feminism and the Paradigm Debate in Social Science",* Sociology, 32:707-31. "Occupational Segregation by Gender in Three Latin American Countries".IADB, Sustainbel.

OIT. 2011. "*La Igualdad en el Trabajo: Un Objetivo que Sigue Pendiente de Cumplirse"*. Informe del Director General. Informe Global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Conferencia Internacional del Trabajo.100° Reunión, 2011. Informe I (B). Ginebra.Oficina Internacional del Trabajo.

OIT. 2007. "*La Igualdad en el Trabajo: Afrontar los Retos que se Plantean"*. Mayo 2007.

OIT.2003. "*La Hora de la Igualdad en el Trabajo"*. Informe Global. Conferencia Internacional del Trabajo. 91º Reunión. Ginebra.Organización Internacional del Trabajo..

OIT. 1997. "*De un Empleador a Otro: Hablemos de la Igualdad"*. Ginebra.OIT.

Ogliastri, E y otros, 1999. "*Cultura y Liderazgo Organizacional en 10 países de América Latina. El Estudio Globe"*. Bogotá, Colombia. Academia Revista Latinoamericana de Administración, N° 22.

Orser, B. y Hogarth-Scott. S.2002. *"Opting for Growth: Gender Dimensions of Choosing Enterprise Development"*. Canadian Journal of Administrative Sciences Vol. 19, pp. 284-300.

Osborne, R. 2005. "*Desigualdad y Relaciones de Género en las Organizaciones: Diferencias Numéricas, Acción Positiva y Paridad"*. Política y Sociedad, 2005, Vol. 42 Núm. 2: 163-180.

Pacto Mundial Global, 2008. *"Promoción de Igualdad de Oportunidades en el Empleo y la Ocupación. Aportes Conceptuales y Experiencias Prácticas para la Implantación del Principio Nº 6 del Pacto Mundial de Naciones Unidas"*. Buenos Aires, Argentina.UNDP.

Payne, D., Rainborn, C. y Askvik, J. 1997. "*A Global Cost of Business Ethics"*. Journal of Business Ethics 16:1727-1735.

Pettigrew, T. 1985. *"The Awakening Gigant: Continuitiy and Change in Imperial Chemical Industries"*. Oxford. Blackwell.

Pizarro, O. y Guerra, M. 2010, "*Rol de la Mujer en la Gran Empresa"*. Un Estudio del Programa Chile Emprendedoras. Santiago, Chile. Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM)..

Poelmans, S. 2001. *"Individual and Organizational Issues in Work Family Conflicts*". Research Paper Nº444. IESE. Barcelona, España.Universidad de Navarra..

Porter, M. 1998. "*Clusters and the New Economics of Competition*". Harvard Business Review.

Powell, G. 1998. *"Handbook of Gender and Work"*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Powell, G.N. y Butterfield, D.A., 1989. "*The Good Manager: Does Androgyny Fare Better in the 1980's?"*. Chicago. Artículo presentado en el 'Annual meeting of the Academy of Management'.

Rao, A.2003. "*Institutions, Organizations and Gender Equality in an era of Globalization.* Gender and Development". Vol. 11, Nº1.
http://genderandsecurity.researchhub.ssrc.org/institutions-organizations-and-gender-equality-in-an-era-of-globalization/resource_view

Razavi, S. 2007. *"The Political and Social Economy of Care in a Development Context. Conceptual Issues, Research Questions and Policy Options"*, Gender and Development Programme. Paper Nº 3. United Nations Research Institute of Social Development.

Recht, R. y Widlerom, C.1998. "*Latinamerica´s Dual Reintegration*", International Studies of Management and Organizations, 28 (2), 3-17.

Reinharzt, S. 1992. *"Feminist Methods in Social Research*". New York: Oxford University Press.

Rhode, D., y Kellerman, B. 2007. *"Women and Leadership: The State of Play"*. In B. Kellerman, & D. Rhode (Eds.), *Women and leadership: The state of play and strategies for change.* Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Publications.

Rowls, J.1971. "*A Theory of Justice"*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.

Sackman, S. 2003 "*Cultural Complexity as a Challenge in the Management Global Context"*. Corporates cultures in Global Interaction. A Cultural Forum, Vol III Bertelsmann Foundation. Pp 58-80

Sanchez – Apellaniz, M. 1997. *"Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional*". Madrid. España. CIS. FEDEP.

Schein, E.1985. "*Organizacional Culture and Leadership*", San Francisco, Jossey- Bass.

Schein, E. 1982. *"Psicología de la Organización* ".México. Ed Prentice – Hall.

Schein, V., Mueller, R., Lituchy, T. y Liu, J. 1996. "*Think Manager-Think Male: A Global Phenomenon"*. Journal of Organizational Behaviour, Vol. 17, 33-41.

Schein, V. 1989. "*Sex-role Stereotypes and Requisite Management Characteristics. Past, Present and Future"*. Artículo presentado en 'Current Research in Women in Management Conference', Sept. 24-26, Ontario, Canada. Queen's University.

Schein, V. 1973. "*The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics".* Journal of Applied Psychology, 57, 95-100.

Schein, V. 1978. "*Relationship Between Sex-role Stereotypes and Requisite Management Characteristics among Female Managers".* Journal of Applied Psychology, 60, 340-344.

Sen, A, 1995. "*Nuevo Exámen de la Desigualdad*". Madrid, Alianza. pp. 7-19.

Sen, A. y Metzger, J. 2010. "*Women Leadership and Global Power: Evidence from United State and Latinamerica".* International of Management and Marketing Research, 3,2 pp. 75-84.

Senge, P. 1999. *"La Quinta Disciplina*". Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

Simmel, G. 1977. "*La Cantidad en los Grupos Sociales"*, en Simmel, Sociología Vol 1. *Estudios sobre las formas de socialización*, Madrid: Biblioteca de la Revista de Occidente, pp57-146.

Simpson, R. 2000. "*Gender Mix and Organisational Fit: How Gender Imbalance at Different Levels of the Organisation Impacts on Women Managers"*. Women in Management Review". Vol 15, Nº 1, pp. 5-19.

Smircich, L.1983. "*Concepts of Culture and Organisational Analysis".* Administrative Science Quaterly, 28, pp 150-160.

Spence, J. y Helmereich, R., 1978. *"Masculinity and Femininity: Their Psychological Dimensions, Correlates and Antecedents"*. Austin. University of Texas Press.

Storey, J. 1993. *"An Introductory Guide to Cultural Theory & Popular Culture"*, NY y Londres, Harvester

Strauss, A y Corbin, J. 1998. *"Grounded Theory in Practice"*. Thousand Oak, California. Sage.

Suarez, F., Gallart, M. y Ortega, E. 1974. *"La Inserción de las Organizaciones en los Procesos Actuales"*. Buenos Aires, Argentina.Editorial El Coloquio..

Takahasi, T. 2002. *"Commonalitiesand Differences in Close Relationships Among Americans and Japanese"*, International Journal of Behavioral development, 26(5), pp 453-465.

Taylor, C.1992.*"Multiculturalism & the Politics of Recognition",* NJ. Princeton University Press.

Terjesen, S. y Singh, V. 2008. *"Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context"*. Journal of Business Ethics, 83:55–63. Springer 2008.

Todaro, R. y Abramo, L. 2001. *"Desempeño Laboral de Hombres y Mujeres: Opinan los Empresarios".* Santiago de Chile. Proposiciones N° 32, Sur Ediciones.

The Global Gender Gap Report, 2010. World Economic Forum Geneva, Switzerland 2011.

Thomas, D. 2004. *"Diversity as Strategy*". Harvard Business Review. September.

Thomas, D. y Ely, R. 1996. *"Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity"*. Harvard Business Review, 79-90.

Thomas, K. y Plaut, V. 2008. "*The Many Faces of Diversity Resistance in the Workplace".* En *Diversity Resistance in Organizations.* New York. Edited by Kecia Thomas. Taylor & Francis Group, LLC. Library of Congress Cataloging.

Trompenaars, F. y Hampden-Turner, Ch. 2002. *"Leaders for the 21st Century".* New York. Mc Graw Hill.

Tylor, E. B.1871. *"Primitive Culture"*, Nueva York. Abridged Edition, Harper.

United Nations, 2010. *"Human Development Report 2010. The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development",* New York.

Wainerman, C. 2007. *"Mujeres que Trabajan. Hechos e Ideas"*, en Población y Bienestar en la Argentina del primero al segundo Centenario. Una historia social del siglo XX, tomo II, S. Torrado (comp.), Buenos Aires, Argentina.Serie de Estudios del Bicentenarios Secretaría de Cultura de la Nación y Edhasa.

Wasserman, I., Gallegos, P. y Ferdman, B. 2008. *"Dancing with Resistance".* En Diversity Resistance in Organizations. Edited by Kecia Thomas. LEA, Lawrence Eribaum Associates. Taylor & Francies Group.

Weber, M. 1999. "*Economía y Sociedad"*. México. Fondo de Cultura Económica.

Wright, P., Ferris, S., Hiller, J., Kroll, M.1995. *"Competitiviness through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation".* Academy of Management Journal, 38,272-287.

Wright, P., Baxter y Birkelund, 1995. "*The Gender Gap in Workplace Authority: A Cross-National Study".* American Sociological Review.

Wright Mills, Ch. 1959. *"La imaginación sociológica*". México. FCE, pp. 24-28, 31-33.

Young, I. 2000. "*La Justicia y la Política de la Diferencia*". Madrid. Cátedra, 2000.

Zabludowsky, G. 2008. "*La Mujer en Cargos de Dirección en México"*. En Maxfield, S., Cárdenas, M.C. & Heller, L. (Eds.), Mujeres y vida corporativa en América Latina: Retos y dilemas:160-178. Bogotá, Colombia. Ediciones Uniandes.

Glosario
Principales definiciones consideradas en el estudio

- **Análisis de género**

Es un proceso teórico y práctico de análisis orientado al cambio social, que examina de forma diferenciada la posición social y las condiciones de vida de hombres y mujeres, para examinar la construcción social adjudicada a cada uno, visualizándola en el marco de relaciones asimétricas de poder. Permite identificar la "política de las relaciones de género" y cómo mejorarla en términos de equidad.

- **Brechas de género**

Son aquellas diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a sus oportunidades, uso, acceso y control de recursos materiales y simbólicos, así como las diferencias en el disfrute de los beneficios del desarrollo. Estas diferencias se manifiestan como desigualdades, discriminaciones y desventajas, que limitan el pleno ejercicio de los derechos por parte de las mujeres.

- **Brechas de género en el salario**

Las brechas de género son las diferencias porcentuales que se observan en las mujeres para tener el mismo ingreso que los hombres, aún tomando en cuenta similares niveles educativos y el tipo de ocupación. Estas brechas son problemáticas porque no se explicarían, necesariamente, por las credenciales educativas o los años de trabajo, sino que están relacionadas con la presencia de prácticas de discriminación en la economía.

- **Competencia laboral**

Las competencias de refieren a las capacidades complejas que las personas ponen en movimiento para resolver situaciones concretas de trabajo. El concepto de competencia laboral subraya el carácter social de la construcción individual de aprendizajes como resultado de un proceso de interacción entre personas, la experiencia individual, y las experiencias colectivas. Así visualizadas, las competencias son el conjunto de los saberes de una persona, a partir de su trayectoria en espacios laborales, sociales e incluso familiares.

- **Condicionantes Internos y Externos para el Desarrollo de Carrera**

Los condicionantes *internos* provienen del interior de los individuos, autolimitaciones acerca de sus roles, falta de auto confianza, inseguridades y pueden clasificarse también como *individuales.* Los e*xternos,* tiene sus raíces en el medio, jerarquías tradicionales, los estereotipos culturales, que están presentes en las organizaciones en los procesos de reclutamiento, selección y promoción dentro de las empresas y afectan especialmente a las mujeres También son considerados externos, los *factores situacionales* que aluden a las responsabilidades familiares de las mujeres que pueden limitar su compromiso con la organización.

- **Cultura Organizacional.**

Para la presente investigación se consideraron las siguientes definiciones:

"El conjunto de creencias y valores mantenidos por los miembros cercanos a la organización" (Whipp, Rosenfeld, Pettigrew,1989: pag. 565).

"El sistema de valores y símbolos de la organización más o menos compartido, históricamente determinado y determinado y determinante, relacionado con el entorno" (Garmendia, 1994).

- **Discriminación**

La discriminación hacia la mujer es considerada como: "toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento o ejercicio por parte de la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombres y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera". Puede ser directa, interpersonal o indirecta, es decir, institucionalizada en prácticas, normas y procedimientos.

- **Discriminación directa**

Cuando alguien no es contratado o promovido a determinado puesto y la razón se declara abiertamente sobre la base de "porque es una mujer" (o un hombre).

- **Discriminación indirecta**

Cuando se establecen condiciones específicas (como por ejemplo cinco años de experiencia), pero el puesto realmente no necesita esa calificación. Si tal exigencia tiene el efecto de excluir la mayoría de los aspirantes del mismo sexo, raza, etc., entonces es discriminatorio.

- **División sexual del trabajo**

Es una división social de tareas a partir de las construcciones culturales adjudicadas a hombres y mujeres. A partir de esta adjudicación diferencial, los hombres han tenido, primordialmente, el rol de proveedor de la familia y la mujer el rol de reproductora, responsable del hogar y de la crianza de los hijos.

- **Distancia al Poder**

Grado en que los miembros de menor poder dentro de una organización o institución (como la familia) aceptan o esperan un reparto desigual del poder. Sugiere que las desigualdades existentes en una sociedad son aceptadas tanto por sus miembros como por sus líderes y además permite apreciar, el grado con el que el poder y la autoridad se adscriben, en lugar de ganarse, y la importancia asignada a los títulos, requisitos y otros símbolos de autoridad.

- **Estereotipo de género**

Son creencias arraigadas sobre los atributos de hombres y mujeres, usualmente acompañadas por valoraciones diferentes. Comúnmente, los atributos de grupos vulnerables están altamente desvalorizados y sus miembros son vistos de forma sesgada.

- **Equidad**

La equidad es un medio o un instrumento para la igualdad por sobre las diferencias que puedan existir y crear desventajas para unas personas frente a otras. La equidad es posible cuando se da un trato justo: hay una consideración justa de las necesidades y de los intereses propios de la diferencia. Este trato justo asegura una igualdad real, sustantiva o de hecho, aun cuando las personas expresen diferencias.

- **Equidad de género**

Se considera para el análisis de la cultura organizacional, la categoría que incorpora Hofstede: Masculinidad frente a Feminidad, que parte de los valores predominantes en las culturas desde el punto de vista de los valores de dominio y competitividad – masculinos- con otras culturas donde predominan la sensibilidad y preocupación por los demás. Identifica hasta qué punto las sociedades y las organizaciones prefieren minimizar las diferencias de roles y estatus entre hombres y mujeres.

- **Gestión de la Diversidad**

La idea central del concepto de diversidad desde el punto de vista organizacional, implica *el máximo aprovechamiento del potencial ofrecido por grupos heterogéneos, es decir, diversos en cuanto a sexo, edad, raza, etnia, nacionalidad, orientación sexual, características físicas, etc.* El criterio de diversidad enfatiza la variabilidad interindividual, de manera que cada persona se valora por lo que es, lo que necesita y lo que puede aportar, sea cual sea su procedencia o características personales. El punto de partida de dichas prácticas es que las personas necesitan ser juzgadas como individuos y no como representantes de grupos desfavorecidos que reivindican derechos (mujeres, minorías étnicas, trabajadores con discapacidades o de edad avanzada, etc.).

- **Orientación a las Relaciones. Individualismo Colectivismo**

Una de las dimensiones utilizadas por Hofstede para el análisis cultural de las sociedades y las organizaciones. La clasificación: "colectivismo- individualismo", alude a los valores familiares y de lealtad al grupo en el caso del colectivismo y la otra referida explícitamente al contraste con orientaciones individualistas. En el estudio de Hofstede los países latinoamericanos habían resultado con una orientación de alto colectivismo, pero no se distinguió suficientemente la orientación al beneficio individual por encima del bien común (o viceversa, en una sociedad donde la gente pone por encima el beneficio colectivo sobre las ventajas individuales).

- **Trayectorias Laborales**

La trayectoria laboral se define como fenómeno psico-social de análisis complejo por su carácter multifactorial y por la presencia de componentes subjetivos. La trayectoria laboral se puede enfocar desde dos amplias perspectivas: como "resultado" o como "proceso". En el análisis de la trayectoria como resultado es posible calificar la trayectoria (por ejemplo, como "exitosa" / "no exitosa") en función de la evolución y logro de ciertos parámetros.

El análisis de la trayectoria como proceso intenta dar cuenta de cómo se fue dando dicho recorrido: con qué tipos de recursos y competencias se contaba, cómo se fue buscando, encontrando lo que se necesitaba, obstáculos y desafíos a enfrentar durante la trayectoria

ANEXO I

ENCUESTA

DESARROLLO DE CARRERA: *ETAPAS Y MOTIVACIONES*

JULIO 2010

Fecha: _____

A) DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Profesión: _____
2. Estudios alcanzados:

	En su País	En el Exterior
a. Pregrado		
b. Especialización		
c. Maestría		
d. Doctorado		

3. Edad: _____

4. Estado civil:
   a. Soltera ☐
   b. Casada ☐
   c. Separada ☐
   d. Divorciada ☐
   e. Viuda ☐
   f. Unión libre ☐

5. ¿Si usted se ha casado, a qué edad se casó por primera vez?: _____

6. Tiene hijos:
   a. Si____ ¿Qué edades tienen sus hijos?: _____
   b. No _____ Edad al tener el primer hijo:

7. Si tiene pareja actualmente, cuál es su:
   a. Profesión_____
   b. Nivel del cargo_____
   c. Cargo actual _____

B) CARRERA PROFESIONAL

8. Cantidad de años en la Corporación:
9. Cargo que ocupa actualmente: _____
10. ¿Cuántas horas trabaja a la semana?: _____
11. Si debe viajar, ¿cuántos días al mes debe ausentarse de la ciudad?: _____

12. ¿Qué importancia tuvo cada uno de los siguientes factores para el nombramiento a su cargo actual?:

	1 No fue importante	2 Medianamente Importante	3 Importante	4 Muy Importante	5 Definitivo
a. Desempeño en el cargo anterior					
b. Contactos/recomendaciones					
c. Políticas de promoción de la empresa					
d. Búsqueda personal implícita para ser nombrada					
e. Otro					

13. ¿Ha encontrado alguna(s) de las siguientes dificultades a lo largo de su carrera?, marque con una x :
    a. Discriminación salarial ____
    b. Discriminación para promociones ____
    c. Inflexibilidad en el horario ____
    d. Maltrato verbal ____
    e. Acoso sexual ____
    f. Otra ____ Cuál? _____
    g. Ninguna ___

14. Con qué frecuencia ha encontrado usted rechazo implícito o explícito a su jefatura por el hecho de ser mujer:

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Nunca	**Pocas veces**	**A menudo**	**Casi siempre**	**Siempre**

15. Prefiere usted un jefe:
    a.Hombre ___
    b.Mujer ___
    c.Indistinto___

16. ¿Qué proporción de los gastos mensuales de su hogar (servicios, alimentación, vivienda, educación hijos, etc.) asume usted, aproximadamente?:
    a. 0% ☐
    b. Menos del 50% ☐

c. 50% ☐
d. Más del 50% ☐
e. 100% ☐

17. ¿Para llegar a su cargo actual, tuvo que dar prelación a su vida laboral, frente a su vida personal/familiar?

1	2	3	4	5
Nunca	**Pocas veces**	**A menudo**	**Casi siempre**	**Siempre**

18. Si su respuesta es afirmativa, ¿esto la llevó a contemplar la posibilidad de buscar otro trabajo o de retirarse?

1	2	3	4	5
Nunca	**Pocas veces**	**A menudo**	**Casi siempre**	**Siempre**

19. ¿Qué tan importante ha sido el apoyo doméstico (empleada, chofer, niñera, etc.) para llegar a su cargo actual?

1	2	3	4	5
No fue importante	**Medianamente importante**	**Importante**	**Muy importante**	**Definitivo**

20. ¿Qué porcentaje de su salario destina a personas del servicio doméstico?

C) DESARROLLO DE CARRERA: Etapas y motivaciones

21. ¿Qué tan importantes han sido las siguientes metas de desarrollo profesional a lo largo de su carrera?

1	2	3	4	5
No fue importante	**Medianamente importante**	**Importante**	**Muy importante**	**Definitivo**

a. Independencia económica

b. Poner en práctica lo aprendido

c. Prestar un servicio a la comunidad

d. Realización personal

e. Obtener mayor experiencia

f. Alcanzar un puesto de dirección

22. ¿Le interesa llegar a posiciones de poder (alta dirección)?:
    a. Si __
    b. No__

23. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ordene según la importancia las razones de su interés en estos cargos (enumere de 1 a 5, siendo 1 la característica más importante y 5 la menos importante)
    a. Poder que conlleva el cargo _____
    b. Remuneración salarial _____
    c. Satisfacción personal _____
    d. Desarrollo del personal a cargo_____

24. ¿Qué tan importantes han sido los siguientes factores para el logro de sus ascensos laborales?

	1 No fue importante	2 Medianamente importante	3 Importante	4 Muy importante	5 Definitivo
a. Nivel Educativo alcanzado					
b. Historia Laboral exitosa					
c. Características de personalidad (ej. honestidad, disciplina, exigencia, proactividad, compromiso, tanacidad, etc.)					
d. Trabajar más que los demás					
e. Buenas relaciones interpersonales					
f. Desempeño/Resultados					
g. Contactos					
h. Apoyo familiar (esposo, padres, hermanos)					
i. Políticas de promoción					
j. Apoyo del jefe					

25. Alguna vez ha rechazado una oferta de promoción laboral:

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Nunca	**Pocas veces**	**A menudo**	**Casi siempre**	**Siempre**

26. En caso afirmativo, cuál fue la principal causa:
    a. Presión familiar ☐
    b. Nacimiento de un hijo ☐
    c. Inflexibilidad en el horario ☐
    d. Acoso sexual ☐
    e. El salario no correspondía a las expectativas ☐
    f. Falta de interés ☐
    g. Otra, Cuál _____

27. ¿Alguna vez ha decidido interrumpir su carrera profesional (exceptuando licencias de maternidad)?:

1	2	3	4	5
Nunca	**Pocas veces**	**A menudo**	**Casi siempre**	**Siempre**

28. En caso afirmativo, indique cuál de las siguientes razones se ajusta más:
    a. Se casó ☐
    b. Presión familiar ☐
    c. Problemas de salud ☐
    d. Su relación marital estaba en peligro ☐
    e. Quería realizar un posgrado ☐
    f. Otra, Cuál: _____

29. Si hizo uso de la licencia de maternidad, al regresar a trabajar, ¿le respetaron su cargo y el nivel del cargo? a. Si ____
    b. No ____

30. ¿Cuál ha sido **EL PRINCIPAL DESAFIO** que debe enfrentar para ascender en su carrera profesional?

	1	2	3	4	5
	Nunca	**Pocas Veces**	**A menudo**	**Casi siempre**	**Siempre**
a. Lograr ascender a pesar de no tener redes de apoyo					
b. Vencer los estereotipos sobre la mujer y sus roles asignados					
c. Aprender sobre los puestos de línea sin experiencia previa					
d. Enfrentarse a los manejos políticos de la organización					
e. Hacer valer su estilo propio de liderazgo					
f. Manejar una cultura corporativa inhóspita					
g. Lograr ser visible para tener oportunidades					
h. Lograr un balance entre trabajo y vida personal y familiar					
i. Desarrollar las habilidades necesarias para alcanzar niveles superiores					
j. Desarrollar el deseo de alcanzar niveles superiores					

31. ¿Cuáles han sido **LAS PRINCIPALES BARRERAS/OBSTÁCULOS** que debe enfrentar para ascender en su carrera profesional?

	1	2	3	4	5
	Nunca	**Pocas Veces**	**A menudo**	**Casi Siempre**	**Siempre**
a. Ser excluida de las redes informales					
b. Estereotipos sobre los roles de la mujer y sus habilidades					
c. Falta de experiencia en puestos de línea					
d. Falta de conciencia de la politiquería en la organización					
e. Tener un estilo diferente al normal en la organización					
f. Cultura corporativa inhóspita					
g. Falta de oportunidades para hacerse visible					
h. Compromisos con dimensiones personales/familiares					
i. Falta de tareas retadoras/exigentes					
j. Liderazgo poco efectivo					
k. Falta de habilidades para alcanzar niveles superiores					
l. Falta de deseo de alcanzar niveles superiores					

32. ¿Qué políticas y prácticas que tiene hoy Novartis Argentina facilitan su carrera laboral?.

33. ¿Qué políticas o prácticas podría incluir la compañía para potenciar su carrera?

ANEXO II
GUÍA DE ENTREVISTA

Prácticas y Programas de Diversidad e Inclusión (D&I)

24/08/2010

PERFIL

1. DATOS PERSONALES-PROFESIONALES:

1.1 EDAD 1.2 ESTADO CIVIL 1.3 HIJOS 1.4 ESTUDIOS REALIZADOS (ACADÉMICOS Y COMPLEMENTARIOS)	1.5 CATEGORÍA 1.6 EXPERIENCIA PROFESIONAL 1.7 ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN Y EN EL PUESTO 1.8 FUNCION 1.9 OTROS CARGOS OCUPADOS

MISION Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

2. OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS

2.1 ¿Qué objetivos se marca actualmente la empresa en materia de D&I?
2.2 Objetivos a corto plazo (1 año)

2.3 Objetivos a mediano plazo (1 a 3 años)

3. FUNCIONES Y FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE LOS PROGRAMAS

3.1. ¿Desde cuándo existen formalmente programas y prácticas de D&I?
3.2. Describa brevemente cómo está organizado formalmente el Programa y cuáles son las principales estrategias que se instrumentan.
3.3. Nº de personas que trabajan full o part− time en dichos programas.
3.4. ¿Quienes son los principales responsables de los Programas de D&I?
Top Management
Senior Management
Recursos Humanos
Comite de Diversidad/Consejo Asesor
Otras formas

4. SELECCIÓN, FORMACION, EVALUACION, PROMOCION

4.1 Su organización cuenta con un modelo formal de competencias?
4.2 ¿Qué herramientas de medición utilizan para efectivizarlo?
4.3 ¿Existe alguna relacionada con la diversidad e inclusión?. En caso afirmativo, cómo la miden?
4.4 ¿En su opinión, existe un desarrollo de carrera diferente entre varones y mujeres en la corporación? ¿Cree que existen en su Corporación, puestos, cargos, funciones, femeninas / masculinas / neutras o, por el contrario son muy diversas en cuanto al género?
4.5 ¿Cuáles son los factores principales que determinan el acceso a cargos de responsabilidad y decisión?

Competencias ☐
Conocimientos ☐
Experiencia ☐
Motivación ☐

5. CONDICIONANTES EN EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS DIRECTIVOS BARRERAS.

5.1 ¿En su opinión, por qué hay tan pocas mujeres en puestos de responsabilidad y decisión en la mayoría de las corporaciones? (condicionantes externos-internos)
5.2 ¿Qué factores cree que pueden llevar a las mujeres a rechazar un puesto de responsabilidad? ¿Por qué dicen NO?
5.3 ¿Qué razones pueden llevar a una mujer que ha accedido a un cargo directivo a no mantenerlo?

6. FACTORES FAVORECEDORES

6.1 En su caso particular, ¿qué factores incidieron para acceder al cargo actual?
6.2 ¿Qué factores son fundamentales para que las mujeres acepten y se mantengan en un cargo directivo?
6.3 ¿Cree que las motivaciones para aceptar un cargo de responsabilidad son diferentes entre hombres y mujeres?

BENEFICIOS Y DESAFIOS DE LA DIVERSIDAD

7.1 ¿Cree que la diversidad de género en los equipos de dirección es beneficiosa? ¿En su opinión, qué aporta la diversidad de género al equipo en concreto y a la organización en general?

Competitividad
Acceso de los talentos a posiciones TOP
Mejor acceso y entendimiento de mercados diversos
Facilita la globalización
Incrementa la Innovación
Reduce costos de turn-over
Incrementa el compromiso de los empleados
Incrementa la reputación de la organización o su marca.

7.2.¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su Corporación para desarrollar un Programas de D&I

MEDIDAS PROPUESTAS

8.1 ¿En su opinión, qué medidas de cambio e intervención son necesarias para eliminar las barreras para el acceso a cargos de responsabilidad?

8.2 ¿Percibe usted en la empresa una cultura organizacional (creencias, mandatos, etc.) que establece que las mujeres u varones "deben" ocupar determinados puestos o niveles?

☐ Sí ☐ En algunos casos ☐ No

¿Qué puestos?	¿Qué niveles?	¿Qué género se destina?	¿Por qué cree sucede?

8.3En general Ud. diría que en su empresa el acceso de una empleada calificada a una gerencia es:

☐ Imposible ☐ Difícil ☐ Normal ☐ Fácil ☐ Muy fácil

8.4.¿Qué políticas y prácticas que tiene hoy su empresa facilitan la carrera laboral de las mujeres?.

8.5¿Qué políticas o prácticas podría incluir la compañía para potenciar el desarrollo de las carreras de mujeres con talento?

ANEXO III

ANTECEDENTES DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES REALIZADAS

AMÉRICA LATINA: TEMAS CULTURALES, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LAS IMPLICANCIAS DE LA APLICACIÓN DE ALGUNAS PRÁCTICAS*

**Sistematización realizada en base al estudio de Maxfield, S. 2002. *"Hypotheses about Culture and Women's Advancement in Latin America Business"*. Paper elaborado para el Workshop: Women Business Leaders in Latin America, Center for Gender in Organizations, Simmons School of Management, Boston.

Rasgo cultural	Comportamientos y prácticas en las organizaciones	Investigaciones /País	Adelantos, Prácticas, Consecuencias Algunos planteos
Ambigüedad Tolerancia	Planificación Excepciones a las reglas	Ogliastri 1998 (Colombia) Stephens y Greer 1995 (México) Martínez y Dorfman (México) Bassa 1996 (Chile)	Ambigüedad de roles puede impedir los esfuerzos de las mujeres para construir credibilidad Éxito de las intervenciones basadas en reglas específicas (cuotas)
Familia Lealtad	Redes basadas en lazos familiares y de amistad Extensión del modelo de familia para el negocio	Abraca et. al. 1998 (Chile) Dorfman y Howell.1997 (México) Gump et. al.2000 (Mexican Americans) Ogliastri 1998 (Colombia) Paik y Teargarden (México) Berlín (Venezuela) Burke (múltiples países)	¿Son redes más exclusivas? ¿Fáciles de construir? Fomentar el trabajo en equipo, pero ¿ayuda el trabajo en equipo de las mujeres? Atención y apoyo familiar
Autoridad Adscripta	Títulos y requisitos previos que prevalecen.	Fernández , 1997 (múltiples países) Kras, 1991 (México)	Éxito en las relaciones de mentoría.
	Distancia Social y Profesional entre grupos.	Stephens y Greer 1998 (México) Martínez y Dorfman 1998 (México) Ogliastri 1998 (Colombia) Naim,1989(Venezuela)	Si los estilos de las mujeres son delegar/participativo, ¿este rasgo hace impedir su éxito?