



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Posgrado  
Maestría en Recursos Humanos

Tesis

Participación de las mujeres y el techo de cristal en empresas de tecnología en  
Argentina

Alumna: Silvia Alejandra Ciccaglione Teléfono: 156-870-1185

silvia.ciccaglione87@hotmail.com

Tutora: Silvina Uviz D'Agostino Teléfono: 153-478-1147

silvinau@hotmail.com

Año 2019

## Índice General

Índice de tablas.....	4
Índice de gráficos .....	6
Reconocimientos .....	8
1. Introducción .....	9
1.1 Presentación .....	9
1.2 Problemas a investigar .....	9
1.3 ¿Por qué las empresas de tecnología son las elegidas para realizar la investigación? ..	11
1.4 Ejes temáticos.....	22
2.Estado del arte .....	23
3. Marco Teórico .....	31
3.1 Género, sexo y empleo femenino.....	32
3.2 El techo de cristal, paredes y fronteras.....	36
3.3 Problemática de género: corrientes teóricas explicativas.....	39
3.4 Índice de desigualdad de género: un enfoque teórico .....	41
3.5 Las brechas salariales en el mercado de trabajo global y argentino .....	43
3.5.1 Recomendaciones de la OIT. ....	49
3.5.2 Acceso a altos cargos en empresas a escala global y en Argentina. ....	51
3.6 La globalización en el sector de tecnología .....	52
3.6.1 Demanda y oferta de la industria tecnológica argentina .....	53
3.6.2 Participación femenina en el sector tecnológico argentino.....	54
3.6.3 Representaciones sobre trabajos aptos y no aptos para mujeres en tecnología.....	57
3.7 Marco jurídico .....	60
4. La mujer en el trabajo en la historia argentina.....	62
4.1 Introducción .....	63
4.2 Desde la fundación de Buenos Aires hasta el siglo XIX .....	63
4.3 Cambios en el siglo XIX.....	64

4.4 El Código Civil Argentino .....	65
4.5 La educación Femenina.....	66
4.6 Las primeras universitarias .....	67
4.7 Sociedad y Género en la Argentina: anarquismo, socialismo y feminismo.....	67
4.8 El trabajo femenino .....	69
4.9 El ingreso masivo de las mujeres a la universidad.....	69
4.10 Las reformas del Código Civil de 1968 .....	70
4.11 Las Madres y Abuelas de Plaza de Mayo .....	71
4.12 El retorno de la democracia.....	72
4.13 Trabajo femenino y la exclusión en los años 90 .....	74
4.14 La crisis argentina de 2001 .....	75
4.15 La recuperación económica entre 2003 y 2010.....	77
4.16 El movimiento Ni Una Menos .....	78
5. Método .....	79
5.1 Problemas, preguntas, objetivos.....	79
5.2 Metodología de la investigación .....	81
5.3 Selección de la muestra .....	86
6. Resultados de la investigación .....	86
6.1 Análisis cuantitativo de datos: cuestionarios a empleados del sector tecnológico argentino .....	86
6.1.1 Ambición profesional.....	88
6.1.2 Autopromoción .....	94
6.1.3 Igualdad de oportunidades .....	97
6.1.4 Diversidad e inclusión.....	100
6.2 Análisis cualitativo de datos: entrevistas a mujeres en roles de liderazgo en empresas de tecnología en Argentina .....	105
6.2.1 Ambición profesional.....	106
6.2.2 Autopromoción .....	108

6.2.3 Igualdad de oportunidades .....	109
6.2.4 Diversidad e inclusión.....	113
7. Conclusiones .....	116
8. Referencias bibliográficas .....	120
9. Apéndices .....	128

## Índice de tablas

Tabla 1 Variables e indicadores utilizados en el cuestionario acerca de la percepción sobre la equidad de género en empresas de tecnología .....	83
Tabla 2 Variables e indicadores seleccionados para las entrevistas a mujeres en puestos gerenciales y de dirección en empresas de tecnología.....	83
Tabla 3 Empresas en las que trabajan los respondientes.....	87
Tabla 4 Género de los empleados que participaron del cuestionario.....	87
Tabla 5 ¿Entre que rango de edades te encontrás según tu edad?.....	88
Tabla 6 ¿Cuál es el género de la persona con el cargo más alto en la gerencia de tu área?.....	89
Tabla 7 ¿Cuál es el género de tu superior inmediato? .....	89
Tabla 8 ¿Cuál es el género que más predomina entre tus compañeros de trabajo? .....	90
Tabla 9 ¿En qué puesto de trabajo sentirías satisfacción y/o realización a nivel profesional? .....	91
Tabla 10 ¿Cómo estás de satisfecho/a con las responsabilidades en tu puesto de trabajo actual? .....	93
Tabla 11 En tu puesto de trabajo actual, ¿Crees que tenés la oportunidad de darte a conocer y comunicar tus ambiciones? .....	95
Tabla 12 ¿Puede un superior mejorar la percepción de las oportunidades profesionales? .....	96
Tabla 13 ¿Observás que existe un trato equitativo entre hombres y mujeres en tu trabajo? .....	97
Tabla 14 ¿Crees que vos y tus compañeros tienen las mismas oportunidades en el crecimiento de tu carrera en la empresa en que trabajás sin importar el sexo? .....	98
Tabla 15 ¿Crees que tenés barreras para tu crecimiento profesional? .....	99
Tabla 16 ¿Crees que tanto vos como tus compañeros son remunerados equitativamente independientemente del sexo? .....	99
Tabla 17 ¿Crees que las mujeres se encuentran con barreras a la hora de ser remuneradas equitativamente? .....	100
Tabla 18 ¿Qué tan importante es para vos la flexibilidad laboral en tu trabajo? .....	101
Tabla 19 En general, ¿Crees que la flexibilidad en el trabajo hizo crecer la participación de mujeres en roles de liderazgo en las empresas?.....	102
Tabla 20 ¿Crees que trabajar en forma flexible puede limitar tu crecimiento profesional? .....	103
Tabla 21 ¿Conocés algún programa de crecimiento de talento femenino en la empresa en que trabajás?.....	104

Tabla 22 Empresa y área en la que se desempeñan las entrevistadas .....	106
---	-----

## Índice de gráficos

Gráfico 1 Índice de desarrollo humano en Argentina entre 1990 – 2017 .....	42
Gráfico 2 Índice de desigualdad de género en Argentina 1995 -2017 .....	43
Gráfico 3 Segregación ocupacional en 142 países (último año del que se disponen datos)47	47
Gráfico 4 Nuevas inscripciones en carreras de programación por género en Argentina entre 2010 y 2015.....	55
Gráfico 5 Carreras de Ciencias de la Computación y Lic. en Ciencias de la Computación en Argentina desde 1960 a la actualidad. ....	59
Gráfico 6 Empresas en las que trabajan los respondientes .....	87
Gráfico 7 Género de los empleados que participaron del cuestionario.....	88
Gráfico 8 ¿Entre que rango de edades te encontrarás según tu edad?.....	88
Gráfico 9 ¿Cuál es el género de la persona con el cargo más alto en la gerencia de tu área? .....	89
Gráfico 10 ¿Cuál es el género de tu superior inmediato? .....	90
Gráfico 11 ¿Cuál es el género que más predomina entre tus compañeros de trabajo? .....	90
Gráfico 12 ¿En qué puesto de trabajo sentirías satisfacción y/o realización a nivel profesional? Por género .....	91
Gráfico 13 ¿En qué puesto de trabajo sentirías satisfacción y/o realización a nivel profesional? En porcentaje.....	92
Gráfico 14 ¿En qué puesto de trabajo sentirías satisfacción y/o realización a nivel profesional? Por rango etario .....	92
Gráfico 15 ¿Cómo estás de satisfecho/a con las responsabilidades en tu puesto de trabajo actual? .....	93
Gráfico 16 En tu puesto de trabajo actual, ¿Crees que tenés la oportunidad de darte a conocer y comunicar tus ambiciones?.....	95
Gráfico 17 ¿Observás que existe un trato equitativo entre hombres y mujeres en tu trabajo? Respuestas de hombres y mujeres en porcentajes.....	97
Gráfico 18 ¿Crees que vos y tus compañeros tienen las mismas oportunidades en el crecimiento de tu carrera en la empresa en que trabajás sin importar el sexo? .....	98
Gráfico 19 ¿Qué tan importante es para vos la flexibilidad laboral en tu trabajo?.....	101
Gráfico 20 En general, ¿Crees que la flexibilidad en el trabajo hizo crecer la participación de mujeres en roles de liderazgo en las empresas? .....	102
Gráfico 21 ¿Crees que trabajar en forma flexible puede limitar tu crecimiento profesional? .....	103

Gráfico 22 ¿Conocés algún programa de crecimiento de talento femenino en la empresa en que trabajás?.....	104
---	-----

## Reconocimientos

Quiero recordar y reconocer en estas líneas a los que estuvieron a mi lado mientras desarrollé este trabajo intelectual. Más allá de que esta tarea requirió de una disciplina, entusiasmo y dedicación por el estudio que rindió sus frutos, la presencia en mi vida de algunas personas fue definitiva para que las próximas páginas lleguen a las manos del lector.

A Cullencito, gracias a él me doy cuenta más rápido de las cosas que son importantes en mi vida. Como escribió Ricardo Güiraldes en sus mensajes a Adelina Del Carril: "Yo no era más que un cuerpo con un cerebro, sí, pero sólo un cerebro para saborear mi cuerpo. Ahora, al influjo de tu cariño, lentamente me ha nacido un alma".

A Silvina Uviz D´Agostino, mi directora de tesis y una motivadora nata que ha hecho con su guía y lectura atenta un proceso de crecimiento y descubrimiento al conocimiento.

Me gustaría, por último, expresar mi agradecimiento más sincero a todas las personas que han respondido las entrevistas y el cuestionario. Todos han brindado su visión de valor a este trabajo. Sus contribuciones me han permitido crear un documento detallado que ayudará a describir y, aunque no es su objetivo, quizás también colaboren a repensar estrategias y acciones a futuro para las empresas de tecnología.

## **1. Introducción**

### **1.1 Presentación**

“Mientras no se haga realidad una perfecta igualdad económica en la sociedad, y mientras las costumbres permitan a la mujer disfrutar como esposa y amante de los privilegios que corresponden a algunos hombres, el sueño de un éxito pasivo se mantendrá, frenando su propia realización”. Simone de Beauvoir, *El Segundo Sexo*, 1949.

Los estudios de género han comenzado a partir de mediados del siglo XX, y desde ese momento se ha logrado avanzar en materia de derechos humanos, derechos de las mujeres y mayor visibilidad sobre la situación que las mujeres atraviesan en diferentes contextos. Pero recién a partir de los años ochenta se comienza a considerar la categoría de género como un factor fundamental del análisis del mercado de trabajo latinoamericano. El sistema económico capitalista se limita a fundamentar el porqué de los salarios más bajos para las mujeres, entre otras problemáticas, que demuestran un sistema patriarcal en el campo ideológico.

Según el Ministerio de Desarrollo Social (2018) la presencia de las mujeres realizando trabajos productivos (mercado de trabajo) y reproductivos (en el hogar) y el tiempo que les dedican en comparación con los hombres, tiene un impacto en la condición de ciudadanía económica de las mujeres. Estas son quienes acceden así a derechos económicos y sociales de menor calidad por su desfavorable inserción laboral. De allí que el análisis de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo no puede separarse de su participación en las tareas reproductivas que hacen a la economía doméstica y de los cuidados de otros.

Con una perspectiva crítica de la situación de la mujer en el mercado laboral, este trabajo busca responder a algunos de los problemas sobre la temática del empleo femenino en empresas de tecnología en Argentina para su análisis y descripción sobre la inserción laboral femenina.

### **1.2 Problemas a investigar**

El problema por investigar se refleja en las siguientes preguntas: ¿Cómo cambia la participación de mujeres en empresas de tecnología en Argentina en la última década (2007-2017)? ¿Cuál es la situación laboral de las mujeres en roles de liderazgo en las empresas de tecnología en Argentina en los últimos 10 años?

La importancia de este estudio radica por una parte en el tipo de organizaciones sobre el cual se efectúa; las empresas de tecnología han sido las que más han crecido en la región y en Argentina debido a la expansión del rubro y la aplicación del uso de la tecnología en los más

diversos mercados y sectores: desde equipamiento informático, servicios de guardado de información en la nube, pasando por *data analytics* y tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Es importante analizar la incidencia de objetivos como la equidad de género y la reducción de la brecha de género en ámbitos de crecimiento prominente, donde la cultura organizacional gira en torno a la innovación la vanguardia y la flexibilidad cuando incursionan en nuevos mercados.

En cuanto a la viabilidad o factibilidad del estudio, se tiene en cuenta la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales que determinan los alcances de esta investigación.

Las empresas analizadas han desarrollado investigaciones en materia de equidad de género y es posible realizar una investigación por la proximidad al objeto de análisis con baja o nula utilización de recursos financieros. Con respecto al factor humano, actualmente existen iniciativas de diversidad e inclusión en la mayoría de las organizaciones incluidas en este trabajo, por lo cual estas redes de mujeres pueden nutrir y facilitar el acceso a material informativo relacionado a la temática, reportes y entrevistas. Los recursos materiales por utilizar serán reportes de las organizaciones, material bibliográfico relacionado a la temática de participación femenina en empresas, equidad de género y otras tesis y trabajos realizados para conformar el estado del arte y el marco teórico de la tesis junto con cuestionarios y entrevistas a mujeres en puestos gerenciales que más adelante veremos en el trabajo.

El tipo de diseño aplicado a este trabajo es de triangulación metodológica. Por un lado, se considera el aspecto cuantitativo no experimental de la investigación al momento de recolectar la información y construir los datos provenientes de fuentes secundarias y los datos de otras investigaciones provenientes de reportes e investigaciones de otros autores. Se realizarán cuestionarios preliminares a empleados de empresas de tecnología para conocer la percepción acerca de la equidad de género. En el aspecto cualitativo, se realizarán entrevistas a un grupo de mujeres en puestos gerenciales y directivos de empresas del rubro tecnológico indagando acerca de su participación e inserción laboral en términos de ambiciones propias, sus vivencias en la trayectoria laboral cuando se trata de auto promocionarse y en sus roles de liderazgo, la igualdad de oportunidades y la diversidad e inclusión en sus trabajos en empresas de tecnología, que posibiliten observar cómo se presenta el techo de cristal en este rubro. Este tipo de investigación es sistemática y empírica, las variables independientes analizadas no se manipulan. Han sucedido y las inferencias sobre relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural.

En el aspecto cualitativo también se indaga acerca de las políticas, comisiones, estrategias y programas o iniciativas en empresas de tecnología en el país referido a la equidad de género y equidad salarial. Se revisarán todas estas áreas con el fin de determinar cuál es la agenda de estas organizaciones en materia de género con un método inductivo, comenzando por describir las organizaciones, qué grado de trabajo en la temática de equidad de género existe en ellas.

### **1.3 ¿Por qué las empresas de tecnología son las elegidas para realizar la investigación?**

Según la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina – CESSI (2018), las empresas de tecnología han crecido a una velocidad y una ampliación de tareas sin precedentes en los últimos años. Según el Reporte anual de 2018 sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina, las empresas del sector de Software y Servicios Informáticos (SSI) el número de empresas creció casi un 50% entre 2006 y 2015 (último dato actualizado por el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del Ministerio de Trabajo) y existe una tendencia al crecimiento en el sector en empleos registrados en el área de un 42,2% entre 2008 y 2017, como a los ingresos en el exterior en dólares que aumentó un 26,5% desde 2016 a 2017, que están determinados en gran proporción por el desarrollo de software a medida y las ventas de productos propios e implementación e integración asociados a estos productos que explican el 65% de las ventas del sector durante los últimos dos años. Con respecto a las Tics, además del SSI, se incluyen el Hardware, los Insumos Informáticos y las Telecomunicaciones y el crecimiento ha sido sostenido a lo largo de los últimos 10 años. De acuerdo con información publicada por la Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina (CICOMRA), entre 2008 y 2017 las Tics aumentaron sus ventas en dólares en un 2,2% anual acumulado, a pesar de las retracciones de 2009 (-4,2%), 2014 (-19,5%) y 2016 (-22,4%).

A continuación, se presentan las empresas que se desempeñan en el rubro tecnológico y que fueron elegidas para analizar y describir:

-Accenture se define a sí misma en su sitio web oficial (2019) como una de las empresas de servicios profesionales líderes del mundo en los rubros de estrategia, consultoría, tecnología digital, tecnología y operaciones colaborando con otras organizaciones (empresas y gobiernos) para maximizar su desempeño. La misión de la empresa es desarrollar e implementar soluciones de tecnología para mejorar la productividad y eficiencia de sus clientes —y maneja parte de sus operaciones en su nombre. Actualmente, cuenta con su sede en Irlanda y presta servicios a más de tres cuartos de las empresas incluidas en la lista Fortune Global 500 y a 89

de las incluidas en la Fortune Global 100 y 95 de sus 100 clientes principales han sido clientes durante al menos 10 años. Más de la mitad de los profesionales de Accenture tienen conocimientos certificados por industria o están alineados con una industria específica y proporcionan servicios de negocios completos, flexibles y escalables que abordan los problemas de negocios y desempeño que son singulares para una cierta industria—o para funciones específicas a nivel empresa entre las diferentes industrias.

Esta empresa cuenta con una impronta global alineada en torno a tres regiones geográficas—Norteamérica, Europa y los Mercados en Crecimiento—y presta servicios a sus clientes en más de 120 países. Además, es el proveedor independiente de tecnología más grande del mundo y es el socio número 1 de muchas empresas clave, incluyendo SAP, Oracle, Microsoft, HP y Salesforce.com. Según el Informe Corporativo de Ciudadanía (2017), la empresa cuenta con 442.000 personas que trabajan desde más de 50 Delivery Centers y en oficinas de clientes en todo el mundo. Para poder llevar a cabo la estrategia y cumplir su visión se involucran más de 336.000 personas en todo el mundo con el lema de la compañía que es brindar alto desempeño.

La compañía se encuentra en Argentina desde 2001 (antes era Arthur Andersen Consulting) y hoy cuenta con más de 10.000 empleados que trabajan para otras empresas incrementando el negocio de Accenture. En materia de diversidad, Accenture a nivel global busca ser reconocida hacia el 2020 como la organización más inclusiva y diversa y en Argentina puntualmente existen variados programas de flexibilidad y de inclusión y diversidad que incluyen un apartado especial para las mujeres.

Sobre la flexibilidad, existen programas para toda la dotación de empleados como trabajo remoto hasta dos veces por semana, anti tráfico que brinda la posibilidad de entrar o salir de la compañía con 2 horas de diferencia, viernes de verano que permite generar un banco de horas para luego tomar un viernes completo o parcial de descanso según la cantidad de horas acumuladas previamente y un esquema paulatino de regreso de vacaciones por los dos primeros días de regreso de licencia. Por otra parte, se brinda tanto a las personas en situación de maternidad como de paternidad un esquema de flexibilidad. En el caso de las mujeres; a partir del séptimo mes de embarazo las mujeres pueden trabajar tres días remoto a la semana, y al nacer bebé la licencia paga se extiende a 5 meses incluyendo la licencia otorgada por la ley argentina. Hasta los 2 años de su hijo, las trabajadoras pueden optar por trabajar 3 días de la casa y 2 en la oficina; trabajar medio día desde la casa y medio desde la oficina o una combinación de ambas. También cuentan con lactarios in company, mentoreo para madres y reintegro por guardería. Los padres tienen una licencia por adopción por la cual se otorgan 45 días de licencia al cuidador primario designado y 2 meses de licencia extendida. Para el

cuidador secundario se otorgan 10 días de licencia. En el caso de las licencias por paternidad los empleados tienen 10 días hábiles de licencia paga incluyendo los dos días que otorga la ley. Estas licencias parentales y de adopción son importantes porque contribuyen a distribuir el tiempo del cuidado de la familia y el tiempo de trabajo en el hogar entre padres y madres, y a su vez contribuyen a que la mujer pueda reorganizar sus prioridades y tener un mejor balance entre la familia y su desempeño laboral.

También existen otros programas para mujeres como programas de liderazgo, charlas sobre temáticas de mujeres, ciclos de capacitación en lenguaje en código y programación como Girls in Tech, capacitaciones junto con Girls who Code.

-DELL Technologies es una empresa de tecnología que fue fundada en 1984 por Michael Dell con su primera computadora, la PC's Limited, con su sede en Estados Unidos, según el sitio oficial de DELL (2019). La misión de la compañía es ser la empresa más exitosa de computadoras en el mundo ofreciendo la mejor experiencia al cliente en los mercados en que opera y buscando la satisfacción de las expectativas de sus clientes en las siguientes áreas: la más alta calidad, tecnología de punta, precios competitivos, responsabilidad corporativa e individual, el mejor servicio y soporte en su clase, capacidades flexibles para personalizar las computadoras, una responsabilidad corporativa a la comunidad superior y estabilidad financiera. Desde su creación hasta la fecha, ha incorporado en su porfolio procesadores, computadoras portátiles, servidores en red, baterías de larga duración, abriendo centros integrados de ventas, fabricación y soporte a lo largo de todo el mundo, brindando soporte técnico remoto, y ampliando la venta de productos a equipos de redes de almacenamiento, servidores, impresoras. También ha innovado en la utilización de recursos como la creación de productos informáticos sin plomo, ofreciendo reciclaje gratis de productos para consumidores de todo el mundo, y adquiriendo empresas de juegos informáticos, incorporando la red de Servicios de Dell™ en 2009, que presta servicios integrales de TI a los clientes para ayudarlos a reducir el costo total de propiedad de la TI. Dell amplió en su IP en almacenamiento, administración de sistemas, informática en la nube y software colocando el foco en soluciones empresariales a través de adquisiciones de otras compañías como EMC.

La empresa tiene 101.800 empleados en el mundo y desde el año 2001 se instaló en Argentina llegando en la actualidad a contar con 390 empleados en el país, donde reúne un centro de servicios compartidos regional brindando servicios que antes se encontraban descentralizados para toda Latinoamérica.

Dell tiene variados programas de flexibilidad que brinda a sus empleados con el objetivo de que cada colaborador se desempeñe al máximo de su capacidad, respetando la familia, los

pasatiempos y los intereses que cada miembro del equipo tiene y alentándolos a que busquen la plenitud en su vida personal. Dentro del paquete de beneficios se incluyen varios programas que apoyan a los empleados para que logren un modelo personalizado de efectividad laboral y personal. Algunos de los beneficios más conocidos en esta empresa y difundidos por sus empleados son el programa de asistencia al empleado que brinda soporte en casos de consultas legales, de economía personal y counseling a sus empleados. También cuentan con vacaciones pagas y días laborales flexibles y libres que incluyen la modalidad de días sin trabajo pagos para vacaciones, feriados y ausentismo por cuestiones personales. Estos programas brindan la posibilidad de flexibilizar la jornada, brindar oportunidades de balance entre la vida personal y la laboral ofreciendo días libres pagos por el fallecimiento de un familiar y ayuda a personas para coordinar diferentes licencias, licencia por maternidad e incluso licencias otorgadas según el criterio de la compañía.

En materia de equidad de género, Dell desarrolla programas a nivel internacional, los cuales son replicados en sus filiales locales como, por ejemplo: la Red Dell de Mujeres Emprendedoras (DWEN, por sus siglas en inglés). Esta red brinda un espacio de diálogo en el que las mujeres emprendedoras intercambian sus experiencias y retos que enfrentan en sus negocios especializados en TI. También el programa Mujeres en busca de la excelencia (Wise por sus siglas en inglés) ayuda a las empleadas a hacer crecer sus carreras y promover un mejor entorno de trabajo en Dell. Por último, el programa Mujeres impulsando los negocios es una iniciativa de la compañía que se esfuerza por ayudar a las mujeres empresarias y líderes de la tecnología ampliar sus redes, al tiempo que ofrece apoyo para ayudarles a emplear la tecnología y lograr mejores resultados.

-IBM (International Business Machines Corporation) es una empresa multinacional estadounidense de tecnología y consultoría con su sede en Estados Unidos. Su misión es transformar el potencial de las tecnologías de la información en valor para sus clientes, desarrollando e implantando soluciones que resuelvan sus problemas de negocio. Conocida como el gigante azul, por el uniforme de trabajo de los empleados de IBM que era un traje azul con camisa blanca y corbata oscura, se caracterizaba por un perfil marcado en ventas y a partir del 2000 la compañía giró a un área más técnica de desarrollo de software.

IBM fue creada en 1911 y actualmente los IBMers como llama la empresa a sus empleados son aproximadamente 380.000 en el mundo. Ellos fabrican y comercializan hardware y software para computadoras, y ofrecen servicios de infraestructura, alojamiento de Internet, y consultoría en una amplia gama de áreas relacionadas con la informática, desde computadoras centrales hasta nanotecnología. IBM es la primera empresa de tecnología en el país, y comenzó

sus operaciones en el año 1923, ofreciendo balanzas, relojes, registradores, cortadoras de fiambres, picadoras de carne, molinillos de café y, un tiempo más tarde, máquinas tabuladoras. Hoy son más de 1.500 los colaboradores que se dedican a combinar las nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial, Analítica Avanzada, Blockchain, Computación Cognitiva, Ciencia de Datos, Internet de las Cosas y Cloud, en vías de reinventarse en negocios digitales en Argentina.

Según su reporte de capital humano IBM (2005) brinda a sus colaboradores la posibilidad de la flexibilidad para que los empleados controlen su trabajo, siempre y cuando los objetivos de negocio se logren teniendo en cuenta lo que su jefe inmediato establezca. Las implicaciones de negocios siempre deben tenerse en cuenta al evaluar las solicitudes de los empleados o la oferta de gestión de utilizar estas opciones. Los gestores o jefes y los empleados deben trabajar juntos para integrar las necesidades de la empresa y los empleados, pero se da prioridad al cliente o las necesidades internas. Este tipo de acciones aumenta la satisfacción de los empleados dentro de la empresa lo que se refleja en premios que IBM ha recibido como la mejor empresa para trabajar en general y en especial para mujeres. Algunas de las opciones de flexibilidad son el teletrabajo reduciendo jornadas donde requieren desplazarse al lugar de trabajo de la empresa para desempeñar sus funciones y contando con la posibilidad de equilibrar su vida personal y laboral. También se plantea como opción el año sabático, por el cual un empleado puede disfrutar de un año para realizar iniciativas personales percibiendo un 25% de su salario fijo al 100% y pudiendo ser ampliado a 18 meses. A estas opciones se le suman las jornadas flexibles, es decir, la posibilidad de reducir la jornada en forma temporal o permanentemente entre 20 y 30 horas semanales también se puede establecer una jornada de trabajo individualizada según lo acordado con el jefe que permita variar el horario de entrada y salida, o trabajar en 4 días o 4 días y medio las mismas horas que en una semana.

Según su Reporte Corporativo de Responsabilidad (2017), esta empresa realiza diferentes actividades que colaboran con el progreso de las mujeres. Programas de mejora educativa han colaborado en China otorgar préstamos con la modalidad de micro financiamiento para mujeres que trabajan en el campo, reduciendo el tiempo de otorgamiento y el costo tecnológico. En sus programas de inclusión existe uno llamado “Elevate”, que busca desarrollar el liderazgo y ayuda a que las mujeres en la gerencia media se preparen para ser consideradas en altos cargos de liderazgo a través de planes de aprendizaje personalizados, acompañamiento, observación y mentoreo (shadowing). Cabe destacar que esta compañía tiene desde el 2012 su primera presidenta y CEO Ginni Rometty, y es la novena Consejera Delegada y en la primera mujer al frente de IBM, que actualmente tiene como reportes directos a otras 4 mujeres: la vice

presidenta Michelle Browdy, Diane Gherson (Recursos Humanos), Michelle Peluso (directora de Marketing) y Bridget van Kralingen (líder del negocio global de blockchain para IBM) y las proporciones de contratación por género más altas de la industria.

IBM ha realizado estudios acerca de las mujeres en cargos ejecutivos en su organización, con la finalidad de aprender de sus experiencias, aprendizajes y pensamientos, como una forma de retener y atraer talento femenino. Estas perspectivas colaboran tanto a mujeres como a hombres a encontrar su verdadero potencial en la carrera laboral. Los ejes temáticos de este estudio colaboran a desarrollar tres áreas: ser visible, planificar la carrera laboral e integrar trabajo y vida laboral.

-Microsoft se define en su sitio oficial (2019) como una organización que permite la transformación digital en la era de la nube inteligente, con la misión de permitir que la gente y las empresas de todo el mundo detecten todo su potencial. Su visión consiste en brindar mayor poder a la gente a través de un excelente software— en cualquier momento, en cualquier lugar y en cualquier dispositivo. Los principios sobre los que se sientan sus bases son: una amplia conexión con el cliente, un enfoque global e inclusivo, excelencia en todo lo que hacen, computación confiable, gente brillante con grandes valores, liderazgo en plataforma innovadora y responsable y permitir que la gente haga cosas nuevas. La empresa fundada en 1975 por Paul Allen y Bill Gates con sede en Estados Unidos, actualmente cuenta con 135.000 empleados en todo el mundo y con 220 empleados en Argentina y se dedica a desarrollar, manufacturar, brindar licencias y dar soporte de software para computadores personales, servidores, dispositivos electrónicos y servicios. Algunos de los productos más conocidos son el sistema operativo Microsoft Windows, la suite ofimática Microsoft Office y los navegadores de Internet Internet Explorer y Edge. Sobre el hardware, las consolas de videojuegos Xbox y la línea de tablets Microsoft Surface son las más conocidas de sus productos. Microsoft brinda a sus empleados un esquema de trabajo flexible que se vive a través del lema “mi oficina está donde yo estoy”, brindando la posibilidad de que los empleados puedan conciliar la vida laboral y personal y creando una organización más inclusiva y diversa. Desde 2018 brinda el beneficio de maternidad extendida de dos meses adicional a lo otorgado por ley y al reincorporarse tienen la posibilidad de trabajar una jornada reducida de 4 horas sin reducción salarial hasta el primer año de vida del niño, junto con las salas de lactancia y el subsidio por guardería hasta los 5 años del niño. También otorga una licencia por paternidad de 6 semanas y 4 semanas de licencia paga al 100 por ciento para aquellos empleados que tengan familiares inmediatos con condiciones de salud serias.

Microsoft busca generar la inclusión de mujeres en el ámbito tecnológico, no sólo en áreas que de alguna manera ya han sido “conquistadas” por agentes del sexo femenino y cuenta con un 40% de mujeres en su plantel directivo. La reducción de la brecha en equidad de género es una labor a largo plazo para la compañía y la informática es en muchos aspectos la nueva alfabetización, es decir, ya es considerada una habilidad fundamental que se requiere para obtener una mejor educación o un trabajo básico. Por este motivo, la compañía trabaja en varios frentes, apoyando a niñas y mujeres para que aprendan computación y adquieran las habilidades necesarias para la resolución de problemas, con el objetivo de que dominen la tecnología y ayuden a cerrar la brecha de género por medio del desarrollo de talento.

Microsoft celebra el Día Internacional de la Mujer y ofrece programas y recursos para que las jóvenes adquieran las habilidades de resolución de problemas como #MakeWhatsNext, dentro del programa YouthSpark, con el que Microsoft persigue que todos los jóvenes tengan la oportunidad de aprender ciencias de la computación. Más de 300 millones de jóvenes en todo el mundo ya se han beneficiado del programa. Microsoft ha dedicado más de 125 millones de dólares en los últimos seis años para animar a las mujeres a que se conviertan en la siguiente generación de líderes tecnológico.

Female Founders Competition también es otra iniciativa de captación de fondos dirigida a mujeres emprendedoras, que busca identificar el talento femenino y premiarlo, financiando sus proyectos.

-Lenovo es una empresa de tecnología fundada en 1984 en China por un grupo inversor, Legend Holdings, que en 1988 abrieron su negocio en Hong Kong para después de ocho años convertirse en la empresa de PCs más grande de China. Recién en 2004 cambiaron el nombre a Lenovo y en la actualidad son una empresa multinacional de U\$S 46.000 millones con 55.000 empleados en más de 160 países, y actualmente tienen 340 empleados en oficinas de Argentina donde opera desde 2005. Lenovo se encuentra en el puesto #202 de la lista Fortune 500 como el mayor proveedor mundial de PCs. En su portfolio incluye estaciones de trabajo, servidores, soluciones de almacenamiento, software de administración IT, smart TVs, tablets, smartphones e incluso aplicaciones.

Según el presidente y director ejecutivo de la empresa, Yuanqing Yang, aspiran a ser más que una empresa líder en tecnología de uso personal, desean ser una empresa conocida, admirada y respetada en todo el mundo.

La cultura de Lenovo está relacionada a sus principios definidos a través de las 5 Ps por sus denominaciones en inglés: planificar (plan), realizar (perform), priorizar (prioritize), practice (practicar) y ser pionero (pioneer). Bajo esta premisa buscan hacer lo que dicen y hacer propio

lo que hacen. Para esto, es necesario trabajo en equipo, colaboración con clientes y la comunidad, en un ambiente de diversidad culturas y con diferentes experiencias para que los talentos puedan expresarse de la mejor forma y apoyar al espíritu emprendedor.

Para Lenovo (2018), la diversidad e inclusión son la base de la fuerza de su trabajo y creen que también son factores claves en las organizaciones del mañana, y por este motivo apoya a las Naciones Unidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que fueron oficialmente adoptados por las Naciones Unidas en septiembre de 2015 y entró en vigor en enero de 2016. Los ODS incluyen 169 objetivos y se llevarán a cabo entre 2016 y 2030 y su quinto objetivo sobre la equidad de género, Lenovo está viendo los resultados de sus programas para aumentar la contratación de mujeres y desarrollar el talento del equipo ejecutivo senior femenino. Actualmente el 35 por ciento de su fuerza laboral está compuesta por mujeres, un porcentaje similar al de la industria, y en la región de Latinoamérica las mujeres representan un 38 por ciento de los trabajadores. A nivel global, la compañía desarrolla programas de inclusión y diversidad por género como el Programa de desarrollo de liderazgo para Mujeres y tres de los catorce líderes son mujeres, y desde 2015 su objetivo a nivel mundial es aumentar la diversidad de contratación para los niveles de banda 8 y superior y cuenta con un programa llamado “Women in Lenovo Leadership” (Mujeres en el liderazgo de Lenovo) que se focaliza en cultivar la carrera de las mujeres en Lenovo. Uno de los objetivos del Programa de liderazgo para mujeres es tener tres de cada cuatro mujeres promovidas dentro de 24 meses de completar el programa al llegar al 2020. Actualmente las mujeres representan un 18,8 por ciento de los ejecutivos globales de la compañía y el objetivo a 2020 es llegar a un 20% de mujeres ejecutivas.

La empresa ha sido reconocida en los últimos años por la revista Working Mother por ser una de las mejores empresas para ayudar a las mujeres a prosperar contando con flexibilidad. trabajo, vacaciones pagadas, y al mismo tiempo fue reconocida como una de las mejores compañías para apoyar a los padres primerizos que trabajan brindándoles licencia de paternidad, horarios flexibles en el trabajo y trabajo remoto. Otro programa de Lenovo que involucra a la comunidad es el programa de diversidad de proveedores de Lenovo. Esta iniciativa provee beneficios a aquellos negocios que tengan al menos un 51% de propiedad, control y operación por parte de una mujer o grupo de mujeres, que desempeñe el cargo más alto y que tenga experiencia en el manejo de las operaciones.

-MercadoLibre Inc se define en su sitio web oficial (2019) como una empresa que nació en Argentina fundada en el año 1999 por Marcos Galperín luego de un proyecto iniciado en un MBA de la Universidad de Stanford donde consiguió sus primeros inversores en diferentes

rondas y contando con un equipo de emprendedores con la visión de generar y democratizar el comercio electrónico en la región de América Latina. Actualmente es una multinacional que cotiza en Nasdaq (MELI), tiene presencia en 19 países de la región y es la séptima plataforma más utilizada para comercio electrónico.

Lo que la empresa denomina el ADN Meli orienta a sus empleados a ser protagonistas y a dar el máximo para capturar las mejores oportunidades, y sus principios culturales son: crear valor para sus usuarios, emprender tomando riesgos, ejecutar con excelencia, competir en equipo para ganar, estar en  $\beta$  continuo, asumir el poder de hacer, guiados por la energía emprendedora que llevan dentro y dar el máximo y divertirse.

Dentro de esta empresa cuentan con otras plataformas o un ecosistema de soluciones para potenciar la capacidad de comprar y vender por Internet, aumentar la diversidad de productos comercializados e impulsar el desarrollo de una comunidad emprendedora. Estos son Mercado Libre que funciona como la plataforma de comercio electrónico, Mercado Pago que puede ser utilizada en la plataforma de Mercado Libre como en cualquier otra tienda virtual para soluciones de pagos electrónicos y que también otorga créditos a usuarios, Mercado Envíos que permite administrar los envíos de forma segura, Mercado Libre Publicidad que brinda la posibilidad de crear anuncios y generar visibilidad a usuarios en la plataforma y por último Mercado Shops, que le da la posibilidad a las PyMEs y emprendedores de crear su propia tienda de e-commerce utilizando todas las soluciones que ya mencionamos de Mercado Libre.

Para sostener la actividad y crecimiento de Mercado Libre, su plataforma y soluciones adicionales, en la actualidad trabajan 5.582 personas en la empresa, el 41 por ciento se encuentra en Argentina, seguido por Brasil con un 29 por ciento y busca crecer a 10.000 empleados en los próximos 3 años. En toda la compañía, el 42 por ciento de los trabajadores son mujeres y en cuanto a las edades, el 68 por ciento son menores de 30 años, el 31 por ciento se encuentran entre los 30 y 50 años y un 1 por ciento son mayores de 50 años, lo cual muestra a grandes rasgos una compañía con una distribución por género bastante equilibrada y joven. En Argentina existen 2.305 colaboradores de los cuales solo el 29 por ciento son mujeres y a escala global la compañía cuenta con un 11 por ciento de mujeres en el máximo nivel de decisión. Según Great Place to Work, en el 2017 fue una de las tres mejores empresas multinacionales para trabajar de América Latina, y brindan a sus empleados flexibilidad bajo la estrategia de otorgar 1 día de trabajo remoto semanal y en los beneficios para familias también otorga una licencia de Maternidad extendida de 4 meses para madres. Luego las madres pueden trabajar remoto 4 veces por semana o gozar de una jornada reducida en la oficina hasta que el bebé cumple un año y les otorgan un reintegro por guardería hasta los 6

años. En el caso de los padres, también pueden acceder a una licencia extendida por 15 días hábiles. Se debe tener que, si bien es una empresa joven y con comienzos de emprendedorismo nacional, ha sostenido un nivel de crecimiento que la ha llevado a adoptar políticas de beneficios para atraer y retener a la mayor cantidad de talentos a un nivel competitivo con otras multinacionales más allá de que en el presente la población que pueda aprovechar los beneficios familiares sea de menor proporción en cuanto a las edades que componen la dotación de la compañía.

Por último, con respecto a la inclusión de mujeres en la tecnología, Mercado Libre colabora con Chicas en Tecnología en su capacitación Programando un mundo mejor, donde especialistas de IT de la compañía fueron mentores de las jóvenes programadoras, trabajando codo a codo con un equipo en el desarrollo de una aplicación.

-Globant se presenta en sus reportes anuales (2017) como una empresa IT multinacional que inició su actividad en Argentina en el año 2003 producto de la idea de Martín Migoya, su actual director ejecutivo, y un equipo de emprendedores que tenían la visión de formar una empresa de outsourcing de servicios de information technology (IT) a nivel global. Esta empresa que cotiza en bolsa (NYSE) desde el año 2014, se dedica a la creación de productos de software innovadores para audiencias globales con un gran foco puesto al servicio de empresas que generan ganancias en Norteamérica, Europa y luego América Latina y en los rubros de medios y entretenimientos, bancos y servicios financieros, servicios de viajes y hospitalidad. Globant agrupa ingenieros, diseñadores y laboratorios de innovación para ofrecer una superior experiencia de usuario según sus dos pilares básicos: mantenerse relevantes y construir para descubrir y el trabajo se organiza a través de studios o grupos pequeños de trabajo para brindar soluciones especializadas a los clientes en diversas áreas como estrategia, especialidad y fundación.

Actualmente cuenta con 6.753 empleados localizados en 12 países, el 21 por ciento de sus trabajadores son mujeres, la edad promedio total es de 32 años, y la empresa cuenta con 38.6 por ciento de empleados en la Argentina, de los cuales un 23.4 por ciento son mujeres. En términos globales, 27.5 por ciento de las mujeres ocupan puestos de gerencia y la mayoría de las mujeres se desempeña en puestos de producción frente a las áreas de staff (1.198 contra 247 para el 2017).

Con relación a los beneficios que brinda a sus empleados, la empresa tiene en cuenta que como parte de su estrategia de talento debe brindar a sus empleados un balance entre el trabajo y la familia, gestionando en un contexto de diversidad y atrayendo a través de programas específicos a las mujeres y a los jóvenes en el rubro de la tecnología. Por este motivo brinda

el beneficio de maternidad y paternidad extendida a sus empleados con goce de sueldo, genera espacios para la familia como el día de la familia en las oficinas y provee de un programa de guardería parcialmente subsidiado por la empresa en conjunto con otros beneficios en las oficinas como las salas de lactancia y una amplia flexibilidad horaria.

Desde el año 2017, cuenta con el programa Mujeres que crean, o “Women That Build” que tiene la finalidad de acercar a las adolescentes creando espacios de juegos exclusivos en los que puedan jugar con la tecnología y crear aplicaciones en poco tiempo. En Argentina también colaboran con el club de Chicas Programadoras que está ayudando a concientizar a las nuevas generaciones de mujeres sobre esta oportunidad que tienen delante. La Cámara de empresas de Software y Sistemas Informáticos (CESSI) estima que, en Argentina, cada año hay unos 5.000 puestos de trabajo quedan vacantes por falta de profesionales. Estas vacantes podrían ser ocupadas por mujeres, pero según la Fundación Sadosky, ellas representan sólo el 18% de los estudiantes de informática.

-Despegar.com o Decolar por su nombre en portugués comenzó a trabajar en el año 1999 y tiene su sede en Argentina. Esta empresa fundada por un grupo de socios argentinos en medio de la crisis económica se define como una agencia de viajes a través de su sitio web y aplicaciones móviles y es líder en la región con más de 3.000 empleados en más de 12 oficinas y opera en 21 países brindando venta de pasajes en hoteles, líneas aéreas internacionales, rutas de cruceros, alquileres de autos y combinaciones de paquetes turísticos a más de 140 millones de visitantes únicos al sitio web en tan solo un año. Desde el año 2017 cotiza en la Bolsa de Nueva York como DESPE, y es considerada uno de los unicornios debido a que su valuación es superior a los U\$S 1.000 millones.

La compañía comenzó un proceso rápido de expansión desde sus inicios en el año 1999 y la mayor cantidad de sus empleados son programadores, desarrolladores web o se desempeñan en el rubro IT como muchas de las empresas e-commerce. En el 2007 dejaron de tercerizar las soluciones tecnológicas que recibían de países como India para crear en 2007 su primer Centro de Desarrollo de Software en Argentina.

Si bien la compañía no comparte información sobre políticas o beneficios de flexibilidad a través de sitios o canales oficiales sobre el balance vida personal y trabajo u otros programas que sean amigables con la equidad entre género en las empresas, Despegar.com ha seguido la tendencia de otras compañías brindando algunos de los beneficios que ya hemos mencionado en otras compañías del rubro tecnológico. Algunos de los beneficios que brinda a sus empleados en materia de flexibilidad son el trabajo remoto una vez por semana, tres semanas

de vacaciones al comienzo en la compañía, y ofrecen licencia por maternidad y paternidad extendida con goce de sueldo.

Las empresas de tecnología que hemos mencionado han sabido leer los tiempos que corren y buscan mostrarse en sus sitios oficiales, reportes y noticias como empresas flexibles, inclusivas y diversas por varios motivos. Por una parte, el aumento de reclutamiento de talentos que pueden alcanzar con una estrategia más inclusiva en un mercado laboral cada vez más competitivo es importante para las empresas y, por otro lado, los empleados están cada vez más pendientes de la imagen que proyectan las compañías cuando piensan en permanecer o cambiar de trabajo. También es importante tener en cuenta que la marca empleadora de las compañías en un mundo hiperconectado es un factor que atender si una empresa quiere vender sus productos y valorizarse frente a sus accionistas.

La OIT apoya la idea de que una mayor equidad de género y el hecho de que las mujeres ocupen roles de liderazgo es redituable económicamente y lo muestra a través de numerosos casos de negocio ¿pero entonces, porque pese a estos factores las empresas de tecnología no han logrado llegar a la equidad de género en roles de liderazgo?, ¿qué catalizadores podrían implementarse para que las mujeres lleguen a los mismos niveles jerárquicos que los hombres en estas empresas? A continuación, se exploran en los ejes temáticos algunos estudios previos o estado del arte sobre la mujer en el mercado laboral en Argentina, el marco legal, su inserción laboral en diferentes mercados y la brecha salarial entre mujeres y hombres indagando en supuestos para buscarles una explicación.

#### **1.4 Ejes temáticos**

Para descubrir el grado de conocimiento y análisis existente sobre la temática de la mujer trabajadora, se revisarán en el siguiente capítulo el estado del arte revisando dos trabajos realizados sobre la mujer en el mercado laboral durante los últimos 6 años a modo de presentación de los antecedentes. Se brindará el contexto de la problemática en esta investigación incluyendo el desarrollo y síntesis de los principales aportes realizados hasta el momento y, finalmente, la exposición de los problemas pendientes.

En el capítulo 3 se desarrolla el marco teórico relacionando términos y datos relevantes sobre este estudio como el género, sexo y empleo femenino, se definirá que es el techo de cristal, se describirá la problemática de género desde diferentes corrientes teóricas explicativas y también cuales son los enfoques teóricos sobre la desigualdad de género que amplían la perspectiva sobre el problema que analizamos en este trabajo.

Se integrará la teoría con la investigación y los factores que se estudian a partir de la descripción de las brechas salariales en el mercado de trabajo a nivel global y en la Argentina, la influencia de la globalización en el sector tecnológico, observando la participación femenina en el sector de tecnología argentino y las representaciones sobre trabajos aptos y no aptos para mujeres en el rubro tecnológico y una breve descripción sobre el marco jurídico argentino bajo el cual la mujer se desempeña como trabajadora.

En el capítulo 4 se describe brevemente la historia de la mujer en el mercado laboral argentino, desde la fundación de Buenos Aires hasta el siglo XIX hasta el movimiento “Ni una menos”. Este recorrido histórico referido al trabajo femenino en Argentina conduce a una interpretación actual del mercado del trabajo, ya que el trabajo no puede ignorar la temática de género en su agenda por el impacto que tiene en el resultado de los negocios y de las economías de los países.

En el capítulo siguiente se desarrolla la metodología de investigación utilizada para llevar adelante este estudio. En el capítulo 6, se muestra el análisis realizado sobre el sector tecnológico elegido en la investigación a través de un cuestionario y entrevistas con el fin de obtener una respuesta para cada uno de los planteos expuesto en la hipótesis. Por último, en el capítulo 7 se encuentran las conclusiones obtenidas luego de finalizar el trabajo de investigación.

## **2.Estado del arte**

Teniendo en cuenta que el mercado laboral femenino ha cambiado en los últimos 100 años y que ha producido impactos en la economía, las leyes y en la familia, para proyectarse luego en la sociedad; se desarrollan a continuación dos trabajos llevados a cabo en los últimos 6 años sobre la situación de la mujer en el mercado laboral que analizan problemáticas también incluidas en esta tesis, realizan hallazgos y presentan algunos interrogantes para continuar indagando.

Estos son los trabajos de tesina de Margarita Komjathi sobre el trabajo femenino y las perspectivas de evolución y retroceso legislativo y el trabajo de tesis de Maria Gabriela Wereszczuk acerca de la participación de las mujeres y el techo de cristal en el sector financiero argentino.

El motivo por el cual fueron elegidos los trabajos de estas dos autoras es principalmente porque son mujeres que se esforzaron en describir y analizar el mercado laboral con una

perspectiva de género en sus estudios de posgrado de Recursos Humanos en la Universidad de Buenos Aires.

Las dos autoras relatan desde una perspectiva crítica la forma de trabajar de las mujeres en dos ejes muy diferentes como son el ámbito legislativo y el económico respectivamente. Desde estos dos enfoques, las autoras han analizado dos rubros que si bien parecen distantes como son el sector farmacéutico y el financiero, tienen muchas coincidencias al momento de considerar los factores que inciden en el desarrollo de una carrera profesional para las mujeres.

Algunos de los ejes en común son: las diferencias en las carreras laborales frente a la situación de maternidad, la necesidad del balance entre vida laboral y personal como trabajadoras y madres, la importancia de políticas de flexibilidad en el trabajo, la necesidad de políticas de flexibilidad estatales y del empleador, cambios culturales en las empresas que son necesarios para la mayor inclusión de la mujer, las condiciones laborales y la segmentación del trabajo femenino en rubros de baja productividad y baja remuneración.

Margarita Komjathi (2013) realizó su tesina denominada “Trabajo femenino, evolución legislativa y retroceso fáctico” de la Carrera de Posgrado Dir. Estratégica de RRHH, UBA Facultad de Ciencias Económicas con el objetivo de realizar un análisis descriptivo y explicativo acerca de las causas y motivos del alto nivel de ausentismo de operarias embarazadas y/o con hijos menores a 5 años de edad en la Empresa Pharma Line S.A., más específicamente, dentro del sector de Envasamiento, a partir de datos cualitativos y cuantitativos de la actualidad, además, de indagar en otras Organizaciones de la misma actividad y de otros rubros, para verificar si esta problemática se presenta en mayor o en menor medida al interior de las organizaciones.

A partir de dicho estudio, plantea posibles soluciones para que la mujer pueda lograr reconocimiento y progreso tanto en su vida personal como en el ámbito laboral, satisfaciendo sus necesidades y, por otro lado, que la empresa logre alcanzar el máximo desarrollo de las competencias y compromiso de sus colaboradoras.

En esta investigación se intenta dilucidar qué necesidades se le presenta a la mujer madre con hijos de hasta 5 años o embarazada. También se indaga cómo está organizada su vida familiar relacionada a los quehaceres domésticos y cuidado de los hijos, y qué sentimientos experimentan desde su punto de vista femenino en el ámbito del trabajo y del hogar. Por lo tanto, la hipótesis a contrastar para la autora es la siguiente: “El avance en la evolución del marco regulatorio en la protección de los derechos de los trabajadores trajo como consecuencia un retroceso fáctico en la inserción al mercado laboral de mujeres en edad de procrear o con hijos pequeños, debido al abuso del goce de los derechos protectores de este grupo de mujeres.”

La investigación de Komkathi está dividida en dos partes: en la primera se realiza un análisis del proceso histórico de la mujer y de la evolución jurídica histórica de las normativas que regulan el mercado laboral femenino. Se lleva a cabo mediante una recolección de la información sobre la legislación y beneficios existentes en los subtemas, tales como: licencia por maternidad, notificación del estado de embarazo, lactancia, trabajos prohibidos, licencia por hijo enfermo o menor a cargo, guardería, licencia por excedencia, prestaciones económicas, entre otros. En la segunda, correspondiente a la parte metodológica, se efectúa un análisis de relevamientos de datos a partir de la encuesta suministrada a las trabajadoras de Pharma Line e Industrias del sector y otras no vinculadas, junto a las entrevistas que se efectuaron a responsables de RRHH, profesionales de Seguridad e Higiene y médicos laborales, para abordar a partir de la experiencia concreta de los involucrados en la temática distintas visiones sobre la problemática.

Este trabajo acerca del trabajo femenino es significativo por la novedad de la temática, porque no existían hasta el momento otros estudios al respecto de la interacción de las mujeres en el trabajo y el impacto de la maternidad sobre la baja producción en compañías del ámbito industrial y de otras ramas, y brinda propuestas para evitar un retroceso en la inserción laboral de las mujeres porque muchas compañías, para evitar enfrentarse con esta situación, prefieren contratar mujeres fuera del rango de fertilidad o con hijos grandes o proceden a reclutar hombres en ciertos puestos de trabajo que históricamente fueron del sexo femenino.

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, se detectó que existe un abuso por parte de las trabajadoras desde la evolución legislativa cuando la trabajadora y su contexto es positivo, debido a que a medida que las empleadas perciben mejores beneficios, tienen mayor protección y calidad de vida, al momento de tener familia, descuidan el trabajo y no tienen temor en perderlo.

También las empresas mencionadas se ven afectadas porque las trabajadoras tienen la mayor carga de la responsabilidad del cuidado de los hijos y el hogar, la cual es asumida por la mujer como un hecho natural. Cuando las mujeres no tienen a nadie más que cuide a sus hijos, ellas se ausentan de sus tareas laborales, y es una de las causas del porqué muchas empresas contratan personal masculino por sobre el femenino, corriendo con ventaja a nivel productivo sobre las empresas que predominan las mujeres en edad fértil dentro de sus nóminas.

Este es un retroceso fáctico en cuanto a la evolución legislativa que promueve la inclusión laboral y trato igualitario a la mujer. Además, el beneficio de guardería que se encuentra establecido en el CCT se otorga solamente a las mujeres, siendo discriminatorio para con los empleados varones, existiendo una aparente contradicción discursiva entre la promoción de la

igualdad jurídica entre hombres y mujeres, y la obtención de ciertos beneficios para estas últimas en lo que respecta a la responsabilidad sobre los hijos.

El discurso de los sindicatos, las empresas, la justicia y el Estado, no se alinea a un verdadero compromiso de aplicación. Por empezar el Estado no promueve la responsabilidad del varón en la familia, sino que repite una división de roles de hace más de cien años dentro de la familia al otorgar ciertos beneficios y licencias sólo a las mujeres en el ámbito laboral.

Se pudo establecer que a las mujeres les resultaba muy difícil compatibilizar su rol de trabajadoras y madres. Desde un punto de vista psicológico, los pedidos de licencia médica son una forma que tienen las mujeres de establecer un nuevo equilibrio entre obligación como trabajadoras y madres. Esta situación donde se compensa la ausencia en el hogar y con sus hijos solicitando pedidos de licencias médicas, en muchos casos injustificados, termina siendo una situación insatisfactoria, dado que, al estabilizarse en el tiempo, les resultan insuficientes esos mismos días. Es por este motivo que cuando se las interrogó sobre mejoras, el primer reclamo que manifestaron era la ampliación de las licencias por maternidad con goce de haberes y luego la reducción de la jornada laboral y otros beneficios vinculados con el acortamiento de dicha jornada.

La autora indica la necesidad de continuar abordando la problemática de la falta de equilibrio entre la vida laboral y personal debido al doble rol que la mujer debe cumplir como agente laboral y como cuidadora del hogar y la familia. Si bien se han logrado avances en el plano jurídico, aún queda mucho camino por transitar en lo concerniente a una mayor injerencia por parte del hombre en tareas que son consideradas solamente de incumbencia femenina, y que obliga a las mujeres, a esta suerte de abusos para poder compartir más tiempo con sus hijos o para ellas mismas.

Algunas propuestas de la tesina están dirigidas tanto a la empresa analizada como a otras empresas que identifican una problemática similar. Las propuestas sugeridas deben ser presentadas al sindicato para que pueda colaborar y que sea un actor involucrado en las decisiones que se tomen en la empresa. Con la finalidad de reconocer a las trabajadoras y madres en sus esfuerzos por alcanzar las metas de la organización y cumplir con sus tareas laborales, Recursos Humanos presentará a la dirección de la empresa para su análisis y aprobación, las siguientes propuestas:

- Contrato a tiempo parcial para mujeres embarazadas y madres con niños de hasta 5 años, acordado el beneficio con el sindicato y elevado ante el MTSS para que tenga fuerza de ley.

- Horas libres anuales pagas para realizar trámites: si bien no resulta viable esta propuesta para la dirección de la empresa analizada, debido al posible aumento de abusos, además de

pérdida económica y el reclamo del mismo beneficio por parte del resto del personal, si podría ser aplicada a otras empresas.

-Mejoras en las condiciones y medio ambiente de trabajo atendiendo a los planteos de los trabajadores y mostrando interés por su seguridad y bienestar.

-Proveer de una sala de lactancia para que las trabajadoras en su tiempo de descanso puedan extraerse leche materna, evaluando la posibilidad de otorgar más cantidad de tiempo para descanso o almuerzo.

-Extensión de Licencia por Maternidad paga: en caso de ser implementado, deben evaluarse los impactos de que se perciba como un derecho adquirido, y si puede constituir una variante al trabajo a tiempo parcial que resulta más conveniente para el empleador.

Según la autora, para que se lleven a cabo las propuestas sugeridas es necesario que el área de Recursos Humanos y la gerencia de la compañía trabajen la comunicación de beneficios, pero también la misión, visión, valores y políticas mediante capacitaciones, herramientas y generando condiciones de trabajo saludables que permitan a los empleados sentirse reconocidos por la empresa. La intervención del sindicato en esta empresa requiere de una negociación con el sindicato y los delegados. Se analizan una serie de opciones y ventajas y desventajas de las mismas al momento de crear políticas de trabajo a tiempo parcial.

La autora indica que la situación de la empresa elegida es similar a las de las demás compañías que frente a la situación de ausentismo en la maternidad deciden contratar a personal femenino fuera de la edad fértil o reducen la contratación de mujeres en edad fértil. Este hallazgo es interesante para nuestra investigación porque indica que la maternidad en sí es un factor limitante al ingreso al mercado del trabajo para las mujeres. En el trabajo también se destaca un dato polémico: las empleadas que son madres perjudican a las empresas abusando de los beneficios. En parte, esta actitud se debe a la falta de identificación con la empresa, pero olvida mencionar causas estructurales que sirven de justificación a esta actitud que parece abusiva. Y es que la víctima se vuelve victimario cuando se olvida que la mujer no tiene una estructura familiar ni la capacidad de involucrar más al padre de familia en tareas de crianza y cuidados del hogar. Ni los empleadores proveen de políticas flexibles para madres de niños pequeños, ni el estado brinda políticas familiares y equitativas entre género, y tampoco reconoce que les pide a las mujeres trabajadoras mucho más que a los hombres trabajadores, fuera y dentro del trabajo. Este escenario hace que la mujer parezca desear defraudar a la empresa, abusar de políticas y aprovechar su maternidad para no trabajar en la empresa que le paga un sueldo, pero la autora no parece analizar esta situación.

Komjathi hace hincapié en las leyes vigentes y la CCT amparan a situaciones anómalas y ausentismos reiterados en el ámbito laboral y constata la hipótesis presentada en su trabajo de un retroceso fáctico en la inserción de las mujeres en el mercado laboral en edad de procrear o con hijos pequeños, debido al abuso del goce de los derechos protectores por parte de este grupo de mujeres. La hipótesis fue constatada dentro del rubro de farmacia, como también en empresas estatales y privadas, que sutilmente privilegian la contratación masculina. Es importante realizar un cambio en la cultura organizacional de las compañías y que trabajen ese cambio involucrando a empleados y los gremios.

Desde la perspectiva de las relaciones laborales, el Estado debe interceder para garantizar que no existan abusos de parte de los sindicatos o de las empresas. También indica una posible solución al gasto empresario por la contratación de empleados a tiempo parcial. La propuesta es incorporar personal bajo la modalidad de trabajo a tiempo parcial, y que el 50% de las contribuciones patronales sean subsidiadas por el Estado, permitiendo así, el ingreso al mercado laboral de aquellas personas que se encuentran marginadas por distintas causales del sistema laboral argentino.

También deja pendiente la respuesta acerca de quienes son los responsables de estos abusos y quienes son en última instancia quienes los fomentan: las trabajadoras, las empresas, el género masculino, los Sindicatos, la sociedad o el Estado.

La otra investigación relacionada a la temática de trabajo femenino y más cercana a la perspectiva de este trabajo por analizar el techo de cristal en otro sector laboral, es la tesis de maestría de María Gabriela Wereszczuk (2013) que en “Participación de las mujeres y el techo de cristal en el sector financiero argentino” intenta aproximarse a su tema desde en el marco de la globalización y desde una variable de género.

El objetivo de la tesis de Wereszczuk es analizar la inserción laboral de la mujer en áreas urbanas en una entidad del sector financiero de la Argentina, que ayude a comprender qué decisiones se están tomando al respecto, y cómo ha evolucionado la participación de la mujer en la última década, en una empresa global en particular perteneciente al rubro financiero.

Los objetivos que se plantea la tesis son: demostrar si la empresa bajo estudio aumentó la participación en el número de mujeres en la plantilla de empleados desde el 2000 al 2010, comparar la situación de la entidad en particular con la situación del sector financiero y estudiar la evolución de la jerarquía de puestos de las mujeres en la empresa analizada para conocer si han logrado perforar el techo de cristal.

Las hipótesis de la autora tienen una postura vindicativa del rol de la mujer en el sector financiero y plantean que existe un porcentaje significativamente mayor de hombres a medida

que se asciende en la pirámide organizacional, pero que esta brecha ha disminuido en la última década. También la autora propone que la brecha salarial entre mujeres y hombres ha disminuido en la última década y que las mujeres deciden abandonar la empresa en la etapa de maternidad.

Para este estudio, el empleo en el sector financiero comprende a los ocupados en la rama Intermediación Financiera, la que se define como aquellas entidades financieras que otorgan créditos y reciben depósitos del público: “Se denomina entidades financieras a las personas o entidades privadas o públicas - oficiales o mixtas- de la Nación, de las provincias o municipalidades que realicen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros (Ley de Entidades Financieras; art 1º)”.

Si bien no existen trabajos sobre investigación sobre el sector financiero con perspectiva de género, se han realizado algunos estudios en América Latina que reflejan una oferta de trabajo femenino asociado a roles tradicionales y se vuelve a hacer hincapié en la falta de políticas de estado y de redistribución de tareas domésticas. La demanda se ha visto afectada por mayores oportunidades laborales, pero aún reproducen el sistema tradicional de género, acompañado por menores salarios y peores formas de contratación que las empresas justifican con el hecho de que las mujeres buscan flexibilidad para cuidar de sus familias. Más allá de los problemas estructurales de ocupación, existe para la autora una segmentación del trabajo femenino en rubros de baja productividad y baja remuneración.

El abordaje de las trayectorias laborales se llevó a cabo utilizando una estrategia de investigación de carácter cuantitativo. Los avances fueron observados en una base de datos comparando un año contra el siguiente, en este caso se pudo observar si existía o no un crecimiento en la vida laboral de las mujeres.

El análisis se enfoca en el grado de discriminación de género existente en los servicios financieros, así como en los principales factores que inciden en el desarrollo de una carrera profesional para las mujeres –cultura empresarial, imágenes empresariales, organización del trabajo, condiciones laborales, situación familiar, importancia que tiene el trabajo para las mujeres–, haciendo hincapié en algunos momentos clave tales como el acceso, la promoción y la capacitación.

Metodológicamente, la autora trabaja un modelo descriptivo y descriptivo correlacional que indaga en los siguientes problemas: comprobar si la mujer logró perforar el techo de cristal en una empresa del sector financiero argentino en la última década y comprobar si aumentó la participación de las mujeres en una empresa del sector financiero en Argentina en la última década.

Sus objetivos son analizar la evolución de la jerarquía de puestos de las mujeres en la última década, analizar si existe diferencia salarial entre los hombres y las mujeres y determinar si existe algún rango de edad determinado en el cual las mujeres abandonan la empresa. Las hipótesis que sostiene son: que existe un porcentaje significativamente mayor de hombres a medida que se asciende en la pirámide organizacional. Esta brecha ha disminuido en la última década, la brecha salarial entre mujeres y hombres ha disminuido en la última década y las mujeres deciden abandonar la empresa en la etapa de maternidad.

En el análisis la autora utiliza una base de datos de panel, es decir, estudia las distintas variables de género, edad, salario, cargo (nivel dentro de la organización), trayectoria laboral, y se relacionarán las variables estudiadas para descubrir si existe correlación entre ellas y se analizará si el género es una variable explicativa del nivel jerárquico y del salario para los mismos individuos a lo largo de la década 2000-2010.

Este trabajo es de relevancia sobre el objeto que abarca debido a que intenta analizar y describir problemáticas de género y acceso laboral similares a las que se desarrollan más adelante en esta investigación, pero en un ámbito laboral diferente; el del mercado financiero y puntualmente el caso de un banco privado de 5000 empleados en su nómina.

A lo largo del análisis cuantitativo se analiza la evolución de la participación de la mujer en ese banco y la brecha salarial de género por nivel jerárquico mostrando en todos los casos una desigualdad de género en todos los años relevados.

Con respecto a la trayectoria laboral, las mujeres muestran una mejora de su situación laboral entre 2005 y 2010 en comparación con el periodo anterior 2000 al 2005, en general debida a la mayor participación de mujeres en el banco. Otro dato relevante en este banco sobre la edad de acceso a diferentes niveles jerárquicos demostró que, en promedio, las mujeres acceden a los mismos puestos que los hombres con una edad menor, por lo cual la edad no es una variable que explique el acceso de la mujer al mismo nivel jerárquico que el hombre.

También se observa que la antigüedad promedio de las mujeres no es mayor que la de los hombres, excepto en el nivel jefe en el año 2000. El estudio revela que, si bien aumenta la participación de las mujeres, éstas no consiguen tener presencia en los niveles de mayor jerarquía organizacional. Tampoco hubo mejoras en la brecha salarial entre hombres y mujeres en la última década en la entidad financiera elegida. También se puede observar que, para un mismo nivel jerárquico, a medida que aumenta el rango salarial, disminuye el porcentaje de mujeres, es decir, no sólo la mujer no logra perforar el techo de cristal (segregación vertical), sino que también existe segregación horizontal.

En relación con la hipótesis de que las mujeres deciden abandonar la empresa en la etapa de maternidad, la compañía optó en 2002-2003 por realizar un retiro voluntario y quienes eligieron adherirse en su mayoría fueron las mujeres, principalmente aquellas que tenían niños pequeños y quienes estaban embarazadas. Otra razón, como lo expresa la hipótesis pudo haber sido para dedicarse, aunque sea por algunos años a criar a sus hijos. Algunas simplemente buscaron otras oportunidades laborales. Para la autora, el estudio realizado muestra que una mayor participación femenina no significó la disminución de la brecha salarial o la perforación del techo de cristal y que subsisten diferencias atribuibles al género dentro de una entidad donde se detectan las condiciones de profesionalización y sindicalización aptas para que esto no ocurra.

### **3. Marco Teórico**

En este capítulo se desarrollará el marco de referencia o marco teórico a utilizar como el soporte conceptual de los conceptos teóricos que se tienen en cuenta para el planteamiento del problema de esta tesis de investigación.

Tal como describe Sampieri (2004) el marco teórico “consiste en sustentar teóricamente el estudio...Ello implica analizar y exponer teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general”. Algunas de las funciones del marco teórico son: ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios, orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio, amplía el horizonte de estudio, evitando desviaciones del planteamiento original, conduce al establecimiento de hipótesis, inspira nuevas líneas y áreas de investigación y provee de un marco de referencia.

Las etapas que comprende son la revisión de la literatura correspondiente y la adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica o de referencia. La primera etapa llevará a cabo la detección, obtención y consulta de la bibliografía para extraer y recopilar la información relevante para el problema de investigación. (Sampieri, 2004)

Este capítulo comienza con una revisión de la literatura acudiendo a referentes y expertos en el desarrollo de conceptos que revisaremos y para así obtener puntos de referencia e información para nuestro tema de estudio, la mujer en el mercado laboral.

El objetivo de esta sección es revelar si existe o no una teoría desarrollada que podamos aplicar a nuestro problema de investigación, es decir, en palabras de Kerlinger (2002), si existe: “un conjunto de constructos (conceptos), definiciones y proposiciones relacionados entre sí,

que presentan una visión sistemática de fenómenos especificando relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos”.

Con este fin, se desarrollan conceptos como el género, sexo y empleo femenino, se definirá que es el techo de cristal, se describirá la problemática de género desde diferentes corrientes teóricas explicativas y también cuales son los enfoques teóricos sobre la desigualdad de género.

Se integrará la teoría con la investigación y los factores que se estudian a partir de la descripción de las brechas salariales en el mercado de trabajo a nivel global y en la Argentina, la influencia de la globalización en el sector tecnológico, observando la participación femenina en el sector de tecnología argentino y las representaciones sobre trabajos aptos y no aptos para mujeres en el rubro tecnológico y una breve descripción sobre el marco jurídico argentino bajo el cual la mujer se desempeña como trabajadora y un recorrido histórico referido al trabajo femenino que permitirán tener una visión completa de los planteamientos teóricos sobre los cuales se fundamenta nuestro problema.

### **3.1 Género, sexo y empleo femenino**

Este trabajo tiene por tema de estudio a la mujer en el mercado laboral, lo cual implica una tarea reflexiva acerca de la forma en que a lo largo de la historia las mujeres se han diferenciado de los hombres a la hora de trabajar y será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los que apoyar la lectura interpretativa del trabajo femenino.

En la temática del género, Kessler y McKenna (1978) indican que la construcción social del género y el proceso de atribución de géneros son parte de la construcción de la realidad y son construcciones que los científicos llevan al laboratorio cuando “descubren” las características de géneros. El género consiste en un conjunto de métodos de atribución y construcción de géneros y una parte de esta construcción está relacionada con la observación de características biológicas objetivas y según los autores el conocimiento científico no responde a la pregunta: “¿qué hace a una persona hombre o mujer?”, sino que justifica o brinda las bases del conocimiento ya existente de que existen personas que son hombres o mujeres y que no existen problemas diferenciando ambos. Lo que proponen estos autores es un cambio de paradigma para investigar el género, y en vez de focalizarse en los resultados de ver a una hembra o macho, proponen que los científicos podrían focalizarse en develar factores en el proceso de atribución de géneros. Incluso, los autores mencionan que un cambio en el concepto de género o eliminación de los roles de género es algo reclamado por los sectores que se preocupan por el sexismo o la posición de las mujeres en la sociedad. Rubin (1975) escribió acerca de este asunto

y expuso que el género es un producto de la organización social, un proceso por el cual los dos sexos, femenino y masculino se transforman en hombre y mujer, o en dos géneros. Este análisis demuestra la posibilidad de eliminar las sexualidades obligatorias y los roles sexuales, y la posibilidad de una sociedad andrógina y sin género, esto implica acordar en ignorar la dicotomía de lo femenino y masculino, algo muy difícil de alcanzar teniendo en cuenta las diferencias físicas androcéntricas. Es necesario entonces analizar la cuestión de género cuestionando incluso las características físicas como una construcción social. La reproducción en este sentido es tomada por los científicos como el primer imperativo biológico y fundamentan que sin roles definidos las personas no crearían identidades de género sanas que les permitan reproducirse. Esta idea se sienta sobre bases poco profundas cuando observamos que muchos seres humanos no pueden reproducirse o no quieren hacerlo. De hecho, en una gran parte de la vida los seres humanos no poseen calidad reproductiva. Según los autores, ser hombre o mujer tiene más que ver con la construcción social de género que con contener esperma y óvulos.

Para Cohn (2013) el género “es construido por un proceso en el cual los humanos son divididos en categorías (hombre y mujer) y una conocida multiplicidad de dicotomías de rasgos, características, y significados asociados a cada categoría que son concebidos como el opuesto del otro (masculinidad y femineidad)” y las características asociadas a la categoría masculina son más valoradas socialmente que las femeninas. De esta forma, sexo y género se distinguen en lo que aparenta ser una diferenciación de sexo biológico invariable y las construcciones variadas de masculinidad y femineidad, pero incluso estas definiciones se han visto cuestionadas últimamente.

Históricamente, es a mediados del siglo XX que el significado del sexo comenzó a transformarse de una definición científicista u observable y definible desde un microscopio a otra definición con un enfoque más social y psicológico. Según Meyerowitz (2004) el incremento de la fuerza laboral femenina y el movimiento de mujeres a comienzos del siglo XX que evidenció problemas de equidad de sexos y de diferencias sexuales en la escena política, también permitió que otros grupos como gays y lesbianas, y las perspectivas psicológicas de Freud resignifiquen el rol del sexo. La palabra sexo, no solo significó hombre y mujer, sino también aquellas formas, actitudes, y comportamientos asociados con las mujeres y los hombres y los actos eróticos.

En este sentido, el determinismo biológico jugó un rol importante al aproximarse al término sexo generando categorías sexuales. Las mismas podrían describirse como primarias al tratarse de genitalia y las gónadas, secundarias al referirse a los pechos y barba que aparecen en la

pubertad, terciarias cuando están relacionadas al comportamiento erótico y de cuarto orden que incluyen modos, formas, vestimenta e incluso trabajos. Otra distinción puede darse entre el sexo anatómico o el sexo de cada cuerpo y el sexo funcional, es decir, aquel que incluye la forma en la que los hombres y mujeres piensan y se comportan. La mayoría de los observadores adhirieron al determinismo biológico y hasta nuestros días se extendió como una fase del determinismo biológico la idea de lo femenino y lo masculino. Esto cambió a mediados de los años sesenta, cuando la antropóloga Margaret Mead elige el término roles sexuales para hablar de los comportamientos esperados construidos culturalmente de hombres y mujeres. Más adelante en este trabajo observaremos que al respecto, existe una fuerte barrera a derribar en la asignación de roles en el mercado laboral que se observa en las diferentes corrientes teóricas que buscan explicar la problemática de género.

Hacia fines del siglo XX existían según Meyerowitz (2004) tres categorías de abordar la problemática: el “sexo biológico”; refiriéndose a cromosomas, genes, genitales, hormonas y otras características físicas, las cuales pueden o no ser modificadas, el “género”, representado por la masculinidad o feminidad y los comportamientos que se asocian a ellos; y la “sexualidad” connotando el erotismo, en forma de deseos, fantasías y comportamientos. En este punto es cuando se produce la separación de entre género y sexualidad de la línea biologicista de macho y hembra. Un caso que se puede repensar es el modo en que muchas mujeres referencian que deben adoptar comportamientos o vestimentas masculinas en ciertos ámbitos laborales como una forma de adaptación al rol laboral que les toca ocupar.

Desde un enfoque sociológico, Bourdieu (2010) analiza la división entre los sexos y la división sexual del trabajo de producción y de reproducción biológico y social con su descripción etnográfica de la sociedad cabileña en su ensayo sobre “La dominación masculina”, e indica que la división entre los sexos, que en apariencia se puede apreciar como una experiencia natural, es en realidad una condición social de posibilidad, es decir, una construcción mental, debido a que es esta experiencia que abarca el mundo social y divisiones arbitrarias como la división socialmente construida entre los sexos. Parece que la visión androcéntrica se impone en la sociedad actual como neutra y no siente necesidad de legitimación porque está ratificada en la división sexual del trabajo, en la distribución de tareas asignadas a cada sexo, los lugares de reunión, entre otras cuestiones del orden social. Según el autor y al igual que Cohn (2013), la diferencia biológica entre los cuerpos de los sexos y sus diferencias anatómicas sexuales, funcionan como una justificación natural de la división sexual del trabajo.

Se podría llegar a objetar que la mayoría de las mujeres tienen una actitud pasiva o permisiva de ciertas actitudes y comportamientos sociales machistas que validan la jerarquización social colocándolas en un lugar de subordinación respecto de los hombres, pero las relaciones de dominación son más complejas. Sobre la auto percepción femenina y la hipotética sumisión de las mujeres, Bourdieu afirma que: “cuando los dominados aplican a lo que los domina unos esquemas que son producto de la dominación, o, en otras palabras, cuando sus pensamientos y sus percepciones están estructurados de acuerdo con las propias estructuras de la relación de dominación que se les ha impuesto, sus actos de conocimiento son, inevitablemente, unos actos de reconocimiento, de sumisión” (2010, p. 17). Es necesario entonces revisar el sentido de las cosas del mundo y en especial de las realidades sexuales. Esto quiere decir, que teniendo en cuenta que la visión del mundo predominante se organiza de acuerdo con la diferenciación de los cuerpos biológicos y de lo masculino y femenino, para que los géneros se construyan como esencias sociales jerarquizadas, según el autor, lo que se busca es legitimar la relación de dominación escribiéndola en una naturaleza biológica que es en sí misma una construcción social naturalizada.

En el empleo femenino, Bourdieu también explica la asignación de los trabajos a través de la inscripción del orden masculino en las cosas y los cuerpos a través de estas diferencias biológicas, que termina excluyendo a las mujeres de las tareas más nobles y le deja solo las tareas inferiores, bajas y mezquinas. En nuestros días estas tareas se traducen ocupaciones peor remuneradas, sin protección social, desreguladas y si alguna mujer tiene la posibilidad de ingresar en la vía a la cumbre de la pirámide organizacional se suele ver relegada a roles fuera del área de gestión y enfrentan el fenómeno de barreras y techos de cristal. Esta subordinación de la mujer se ve reflejada en un adoctrinamiento en la actitud sumisa (bajar el tono de voz, mirar hacia abajo, cerrar las piernas al sentarse, no colocar los pies sobre un escritorio o tener una postura relajada) y en actitudes de disimulo del cuerpo o en limitarlo en su movimiento a través del uso de faldas, tacones y carteras que limitan el uso de manos o la realización de actividades físicas, que incluso es vista como demasiado femenina y puede tener una connotación negativa cuando las faldas son demasiado cortas o los escotes muy profundos.

La división sexual del trabajo de producción y de reproducción biológico y social le asigna al hombre la posición más favorable que se ve investida de una objetividad de sentido común, entendido como un consenso práctico y natural, y para Bourdieu es en los hábitos donde se produce esta dominación simbólica. Según el autor, no es suficiente que el dominado adquiriera una conciencia liberadora a través del esfuerzo de la voluntad, sino que requiere por parte del dominado de un cambio en el esquema de percepción y de inclinaciones, porque el poder

simbólico no puede ejercerse sin la contribución de los que lo soportan porque ellos mismos lo construyen. Esta ruptura requiere de una transformación de “las condiciones sociales de producción de las inclinaciones que llevan a los dominados a adoptar sobre los dominadores y sobre ellos mismos un punto de vista idéntico al de los dominadores” (Bourdieu, 2010, p. 62). La toma de conciencia requiere de comenzar a percibir el mundo de otra forma, informándose sobre las situaciones de desigualdad entre géneros y conociendo la situación que otras mujeres atraviesan, para luego poder rechazar y reescribir creando nuevas formas de obrar, pensar y sentir una vez identificadas las situaciones de dominación masculina.

### **3.2 El techo de cristal, paredes y fronteras**

Este fenómeno que se observa desde hace décadas y por el cual las mujeres no llegan a puestos altos se denomina techo de cristal. Según la OIT (2015) este término que se empezó a utilizar en los años setenta en los Estados Unidos “representa las barreras, estructuras y los procesos invisibles que impiden el acceso de las mujeres a los puestos más altos de dirección en una empresa u organización” independientemente de que las mujeres en todo el mundo alcanzaron estudios más altos que los hombres.

Para D'alessandro (2016) el techo de cristal “se trata de una barrera invisible que impide a las mujeres que cuentan con calificación y experiencia crecer en sus ámbitos de trabajo a la par que los varones con similares aptitudes”. Mabel Burin (1987) comenta que “es imperceptible pero imposible de atravesar, nos permite ver los escalones superiores de una carrera, pero nos impide seguir avanzando. Es invisible porque no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos, ni códigos manifiestos que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido por barreras implícitas, informales y difíciles de detectar”.

Corina Rodríguez Enriquez (2001) explica la composición de las barreras que componen el techo de cristal: “los estereotipos y los preconceptos acerca de las mujeres por parte de la sociedad, la exclusión de las mujeres de las redes de comunicación informales, la carencia de oportunidades para ganar experiencia en el gerenciamiento de líneas de trabajo, las culturas empresariales hostiles, la falta de conciencia de las políticas empresariales que tradicionalmente vinculan a las mujeres con el trabajo de cuidado de familiares dependientes, el compromiso con las responsabilidades familiares, la falta de iniciativa personal y de un estilo de liderazgo” junto con el prejuicio masculino en el trabajo.

Según un informe de la OIT (2017), las mujeres superan a los hombres en licenciaturas y representan el 57 por ciento de los graduados con maestrías, aunque todavía hay diferencias en

áreas de estudio con menos mujeres como en ingeniería y tecnología que podrían afectar las perspectivas de las mujeres en la gestión en algunos tipos de empresas. En los puestos directivos las mujeres ocupan el 30 por ciento o más de los puestos de dirección en 73 de los 128 países sobre los cuales se disponía de datos en los últimos años y según registros de la OIT, las mujeres aumentaron su participación en los puestos de alta dirección alcanzando un 30 por ciento o más en 26 de los 49 países para los cuales se disponen datos. Esto es importante para la creación de una fuente de posibles candidatas para nombramientos a los altos cargos, aunque el techo de cristal limite el acceso a cargos.

La OIT (2017) comenta que, si bien se hicieron avances en la promoción de mujeres en roles directivos, todavía se sigue debatiendo acerca del techo de cristal por motivos como los roles de género en la sociedad y en el lugar de trabajo, las culturas corporativas insensibles de género, la influencia del “antiguo club de hombres” en las decisiones de promoción y las actitudes, aspiraciones y ambiciones de las propias mujeres.

Algunos datos de encuestadoras avalan los avances que la OIT señala en materia de acceso a roles directivos y abundan los “casos de negocio” que demuestran que las mujeres en la gestión y en general, una mayor diversidad de género en los equipos de gestión superiores redundan en la mejora de rendimiento de la empresa y en sus resultados.

D’Alessandro (2006) indica que, según Fortune de las 500 empresas más grandes, las que tienen más mujeres en sus juntas directivas tienen hasta 3 veces más ganancias que las que tienen mayoría de hombres. Esta diferencia está relacionada a la variedad de perspectivas que aporta una mayor diversidad de trabajadores a la hora de resolver problemas, desarrollar ideas y elaborar estrategias de negocios, y también al comportamiento ante el riesgo y los negocios. Esto se debe concretamente a que una mujer en el directorio baja las probabilidades de que haya casos de soborno, corrupción, fraude y discusiones entre accionistas.

El estudio canadiense “No es solo lo justo sino también lo inteligente” revisó la composición de directorios en las empresas públicas y privadas, y encontró que aquellos que tienen 3 o más mujeres en cargos jerárquicos muestran diferencias en criterios de estrategias, monitoreo de planes de negocios e implementación, siguen más los conflictos y tienen mejores códigos de comportamiento. Como datos adicionales este estudio señala que estas empresas brindan mayor atención a la responsabilidad social y a la atención al cliente.

El índice Bloomberg de 2017 de igualdad de género mide el modo en que las empresas tratan a sus empleadores en términos de flexibilidad en horarios de trabajo, licencias de maternidad y paternidad y promueven la igualdad, poniendo énfasis en el reclutamiento, promoción de programas de mejora educativa y capacitación y la creación de empleos para

mujeres. Para la creadora de este índice, una mayor diversidad trae mayores ganancias, productividad y retención de talentos.

Para la OIT (2015), existen también “paredes de cristal” que tienen que ver con las barreras invisibles o estructuras que impiden a las mujeres desplazarse lateralmente a puestos de dirección dentro las vías centrales de la pirámide jerárquica que pueden ser las áreas de operaciones, ventas, investigación y desarrollo de productos y en funciones de dirección general. Las trabajadoras están confinadas en ciertos tipos de gestión como la administración, recursos humanos, comunicaciones y responsabilidad social empresaria, que no suelen llevar a las posiciones superiores de directores ejecutivos y CEOs. Los procesos de reclutamiento y de promoción todavía poseen una inercia y continúan regenerando internamente esos equipos menos diversos en manos de quienes toman las decisiones finales de contratación y desarrollo en las empresas con un perfil masculino arquetípico. En este sentido es necesario trabajar desde arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba en las organizaciones temas como los sesgos producidos por el estereotipo y prejuicio acerca de lo que una mujer puede o no hacer en un rol de liderazgo, micromachismos sobre la idoneidad y capacidad de una mujer para ocupar roles de decisión.

Existen también otros motivos por los cuales las mujeres no pueden aún acceder a roles de mayor jerarquía en las empresas. Los factores más importantes son la maternidad y los roles de género. Es que más allá de que las mujeres en altos cargos tengan la posibilidad de pagar por servicios domésticos o de cuidados familiares, existe una falta de flexibilidad de las jornadas laborales, viajes y reuniones fuera de horario de oficina sumadas a las demandas sociales sobre las mujeres en una sociedad y esquema económico que entiende como una debilidad cualquier ocupación familiar.

En la maternidad se juega el equilibrio entre la vida laboral y familiar, y que en esta etapa en la vida de una mujer se consideran como dos trabajos; es decir las tareas que son llevadas dentro de casa y las que son realizadas fuera de la casa. Llegar a un equilibrio entre ambas implica una mejor redistribución de las responsabilidades y tareas dentro de la familia, pero también de contar con condiciones laborales más programables: un cronograma laboral organizado que permita elaborar una agenda familiar compatible con las vacaciones o fechas escolares, licencias por maternidad y paternidad, volver al trabajo en etapas, trabajo desde el hogar, horarios flexibles y guarderías en el trabajo y espacios de lactancia.

También es necesario estar alertas a conductas más naturalizadas que pueden estar en contra de este tipo de políticas. Sergio Kaufman, presidente de Accenture Argentina y Sudamérica Hispana, cuenta que a veces los jefes, queriendo actuar de un modo correcto y cuidadoso

terminan cerrando el camino a mujeres con hijos pequeños o con planes de maternidad. Este es el caso de proyectos que deben realizarse en otro país, que luego repercuten en las posibilidades de ascenso a futuro o en su mayor participación (D'Alessandro, 2016). Burín (2008) menciona que esta una "frontera de cristal", es decir, es un conflicto entre desplegar sus habilidades laborales o sostener sus vínculos familiares.

Otra barrera que continúa construyendo el techo de cristal son los estereotipos sobre cómo debe ser el liderazgo femenino. Lo que se espera y percibe de un hombre en un cargo de dirección es distinto de lo que se espera de una mujer: las mujeres pueden ser exitosas, pero entonces no serán queribles, mientras que los hombres pueden ser queridos y percibidos como quienes proveen, dirigen y deciden.

### **3.3 Problemática de género: corrientes teóricas explicativas**

Existen diversas teorías que explican las diferencias salariales en el mercado laboral. Rojo Brizuela y Tumini (2009) explican las brechas salariales de género recurriendo a fuentes o enfoques para indagar en la falta de independencia económica y expresión de ciudadanía de las mujeres. Las corrientes teóricas sobre el mercado laboral que describen son la neoclásica, del capital humano y de los mercados segmentados o duales.

En la teoría neoclásica, donde los mercados de trabajo funcionan de manera eficiente, los empresarios maximizan beneficios y los trabajadores optimizan sus ingresos laborales; los salarios son establecidos mediante la productividad marginal del trabajo. Desde este enfoque las brechas salariales estarán establecidas por la oferta de trabajo que hombres y mujeres realizan teniendo en cuenta las características individuales.

Según la teoría del capital humano, las decisiones de invertir en este capital son racionales y se encuentran conectadas a la comparación del costo de formación y el de los salarios a percibir. Existe una relación directa entre el ingreso salarial y la competencia laboral adquirida a través de la capacitación y la experiencia laboral. Esto parecería explicar los bajos salarios de las mujeres debido a sus escasas posibilidades de capacitarse teniendo en cuenta que ellas deben ocupar su tiempo al cuidado del hogar y de otros en sus familias. Sin embargo, en América Latina, sobre todo en países como Argentina, las mujeres poseen una mayor capacitación, menor rotación y no hay diferencias significativas en costos laborales entre ambos géneros (Berger y Szretter, 2002; Lerda y Todaro, 1996, Castillo, 2006). A pesar de las evidencias en sentido contrario, las conclusiones a las que llega la teoría del capital humano

son una de las principales justificaciones sobre la brecha de género y salarial en el mercado laboral.

La teoría de mercados segmentados o duales indica que existen unos mercados compuestos de trabajadores estables que serán requeridos por un segmento principal que pagará salarios más altos para retener a los empleados. Las mujeres pertenecerían al segundo grupo debido a su movilidad en el trabajo durante la crianza de niños, junto con un menor acceso al grupo principal de mayores salarios en comparación a los hombres. Otro plano de segmentación laboral estará dado por la heterogeneidad del sistema productivo debido a las diferencias tecnológicas, la estructura organizativa o el tipo de demanda. Las mujeres se desempeñan en los segmentos del mercado menos industrializados, donde las tareas requieren menos conocimiento tecnológico y las tareas son más repetitivas.

Para Rojo Brizuela y Tumini (2009) la teoría neoclásica y de segmentación del mercado laboral explican en parte las desigualdades de sexos, pero la segregación de las mujeres hacia trabajos más penosos y menos remunerados se pueden explicar de un modo más comprensivo a través de las perspectivas feministas.

La segregación laboral según género es un fenómeno social observado a nivel mundial (Anker 1997; Anker/Melkas/Korten 2003; Leitner 2001; OECD 2008; ILO 2012b), en el marco del cual las mujeres tienden a concentrarse en determinados segmentos del mercado de trabajo (segmentación horizontal) y en posiciones de poder relativamente inferiores (segmentación vertical) (ibid.). La segregación horizontal y la vertical no son fenómenos independientes entre sí, sino que estos tienden a estar interrelacionados, dando finalmente origen a estructuras de dominación entre hombres y mujeres (Anker 1997; Leitner 2001; Brunet/Alarcón, 2005; Godoy/Díaz/Mauro 2009; Aulenbacher 2010; Gottschall 2010).

Los estereotipos de género ocupan un rol muy importante en este fenómeno y se trasladan a las ocupaciones, es decir que existen culturalmente algunos atributos positivos en la mujer que la calificarán para trabajar en la educación o la salud, pero también están presentes aquellos atributos negativos, que la excluirán de trabajos con un elevado nivel técnico o puestos jerárquicos. Esto trae limitaciones en el acceso a mejores condiciones laborales para las mujeres, y también limita la percepción de empleadores en el ámbito público y en las organizaciones y sus contrataciones porque consideran una oferta de trabajo más acotada y rígida excluyendo a las mujeres de las búsquedas laborales.

### 3.4 Índice de desigualdad de género: un enfoque teórico

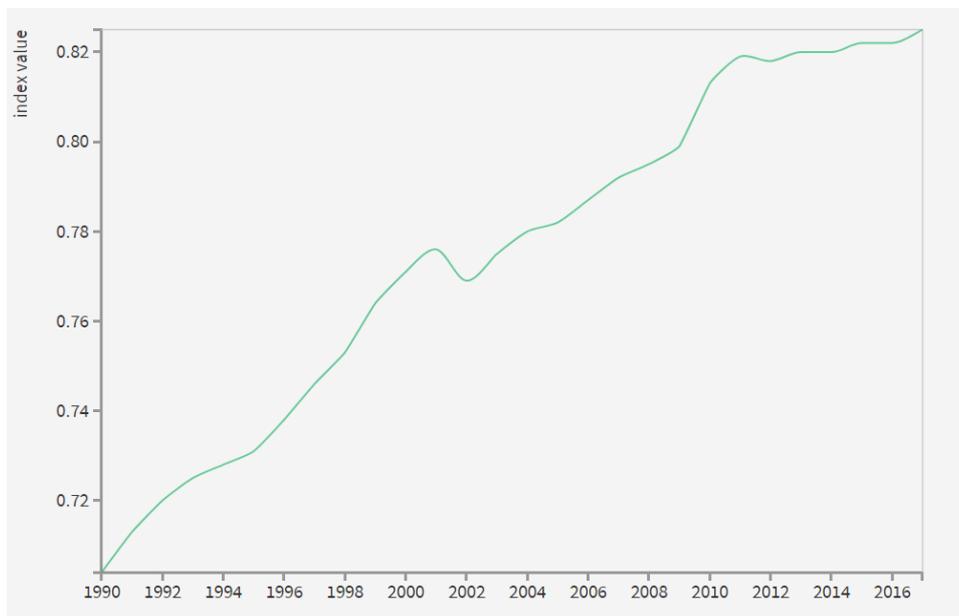
El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, ha desarrollado el Índice de Desigualdad de Género con el objetivo de medir la disparidad de género que fue introducido en el Informe de Desarrollo Humano (2010), 20ª edición a lo largo de 155 países. La intención es revisar las situaciones de desigualdad de género que las mujeres y jóvenes enfrentan en muchas áreas y en un esfuerzo por cuantificar esta falta de equidad y que los estados puedan contar con información suficiente para planificar y desarrollar estrategias y programas que les permitan achicar esta falta de equidad.

Este índice incluye una medición de tres áreas de desarrollo humano: la salud reproductiva, que se mide por la tasa de mortalidad materna y la tasa de fecundidad entre las adolescentes; el empoderamiento, que se mide por la proporción de escaños parlamentarios ocupados por mujeres y la proporción de mujeres y hombres adultos de 25 años o más que han cursado como mínimo la enseñanza secundaria; y la situación económica, expresada como la participación en el mercado laboral y medida según la tasa de participación en la fuerza de trabajo de mujeres y hombres de 15 años o más.

Estas tres áreas generan dimensiones del índice que mide el costo que supone la desigualdad de género para el desarrollo humano; y cuanto más alto sea el valor del Índice de Desigualdad de Género, más disparidades habrá entre hombres y mujeres y también más pérdidas en desarrollo humano y sus indicadores muestran los ámbitos donde se requieren de normas, actividades y políticas públicas para superar las desventajas sistemáticas que experimentan las mujeres. Los valores van de 0 (igualdad perfecta) a 1 (desigualdad total).

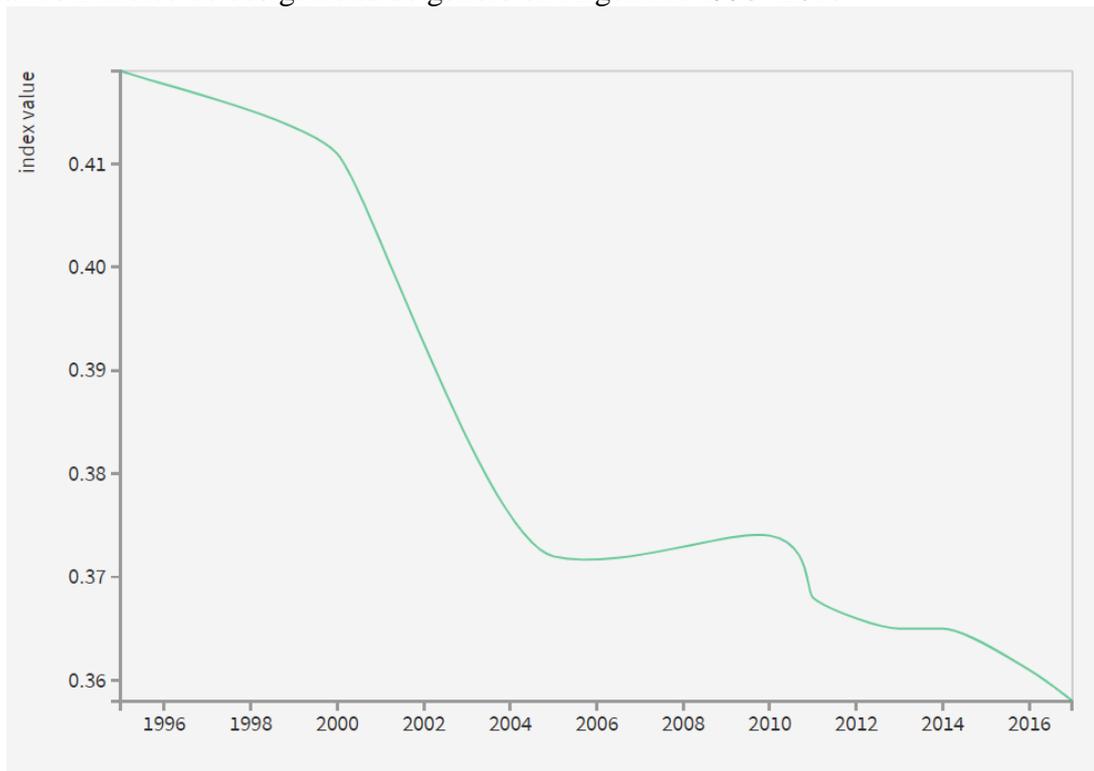
En el 2017, la Argentina se encuentra en el puesto 47 en los indicadores de Desarrollo Humano y el índice general es de 0.825 mientras que el índice de desigualdad de género es de 0.358, mejorando 0.061 desde 1995, y en la región solo es superado por Chile con 0.320. Esto demuestra que, a grandes rasgos, la desigualdad de la mujer ha retrocedido a lo largo de los últimos 20 años, pero aún resta mucho para hacer teniendo como referencia a países como Noruega con 0.048, Suiza con 0.039 y Australia con 0.109.

Gráfico 1 Índice de desarrollo humano en Argentina entre 1990 – 2017



Un dato relevante para nuestro análisis es el porcentaje de la participación femenina en el empleo en la gerencia superior y media que se puede encontrar en el tablero de empoderamiento femenino dentro del empoderamiento socioeconómico. Este dato busca mostrar en qué porcentaje se asegura la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades para el liderazgo en todos los niveles de toma de decisiones en la vida política, económica y pública. En Argentina solo existen datos entre 2010 y 2014 que representa un 39.8% y ha evolucionado 9 puntos en ese periodo de años. Podríamos afirmar que el objetivo de asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades para el liderazgo en todos los niveles de toma de decisiones en la vida política, económica y pública se encuentra en la agenda, pero se encuentra muy lejos de países como Rusia con un 48.5% o República Dominicana con un 47.4%, mientras que en la región.

Gráfico 2 Índice de desigualdad de género en Argentina 1995 -2017



En cuanto al porcentaje de graduados de carreras como ciencias, matemáticas, ingeniería, fabricación y construcción a nivel terciario, la Argentina cuenta con un 9,1 por ciento de graduadas, lo cual demuestra la necesidad de contar con incentivos, becas y un mayor acercamiento de las mujeres a estas áreas desde su infancia a través de programas a nivel secundario y conectando a las jóvenes con casos de mujeres que se desempeñan laboralmente en carreras en Ciencia (Science), Tecnología (Technology), Ingeniería (Engineering) y Matemáticas (Mathematics). y de fabricación y construcción.

### 3.5 Las brechas salariales en el mercado de trabajo global y argentino

Las diferencias de género en el mercado laboral pueden observarse a través de la evaluación de diferentes formas de discriminación, una de ellas es la diferencia de remuneración que cada género recibe. D'alessandro (2016) demuestra con fuentes de estudio y estadísticas oficiales la brecha salarial entre mujeres y hombres e intenta buscar una explicación a la misma. Un estudio que la autora referencia de Blau y Khan (2016) muestra que en los Estados Unidos ya no puede explicarse la brecha de género a través del nivel educativo, principalmente porque durante los últimos 20 años las mujeres han llegado a niveles educativos más altos, aunque el tipo de trabajos que realizan si es un factor que explica la brecha de género ya que las mujeres tienden a elegir carreras peor pagas.

También existen otros factores como el impacto de la raza o etnia o las regiones de residencia sobre el salario que profundizan dentro de cada género las diferencias. Según D'alessandro “existe una brecha inexplicable como el machismo, los prejuicios, las preferencias de los trabajadores, los grados de competitividad, dinámicas laborales que excluyen a las mujeres y derechos inequitativos” (2016: p.28).

Sobre el empleo informal, si bien ha disminuido en Argentina durante la última década, aún más de un tercio de las trabajadoras está en negro y ganan un 40% por ciento menos que los varones. Según un informe del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, esta brecha pasó del 33,9 por ciento en 2004 al 39,4 por ciento en 2013 (D'alessandro, 2016: p.29).

D'Alessandro (2016) destaca que no solo es necesario alimentar un modelo diferente de mujer sino también de hombre. Pero para esto es necesario que tanto el Estado como las empresas entiendan la importancia del rol paterno en los primeros días de crianza de un hijo.

Existe una creencia extendida a través de diferentes culturas que parece indicar que cuando una mujer es madre debería quedarse en la casa cuidando de sus hijos. El rol de la mujer como primera cuidadora y del hombre como segundo cuidador de la familia parece encontrarse opuesto a quien es el que gana más en el mercado laboral. Si bien es cierto que hay muchas mujeres que quieren quedarse en casa durante su primer tiempo de maternidad, hay otras tantas que necesitan volver a su rutina y continuar haciendo su trabajo para encontrar un mejor balance en su vida personal. Existen variados relatos donde las mujeres creen que ellas mismas al transformarse en madres son mejores empleadas que antes, y el principal motivo es que pueden hacer mucho más en menos tiempo que antes, y además así lo desean.

Pero ¿por qué muchas mujeres sienten que no pueden volver al mercado laboral o que no disponen del tiempo para hacerlo luego de ser madres? Según la ONU Mujeres (2016), las mujeres en América Latina dedican en promedio entre dos y cinco veces más horas que los hombres a realizar trabajo no remunerado y de cuidado de otros, es decir 3 veces más tiempo. Esta es la verdadera brecha de género que no le permite a la mujer generar los mismos ingresos que un hombre con el paso del tiempo y esta cifra solo se ve aumentada con la reproducción familiar, la cual castiga a la mujer en el mercado laboral.

Por un lado, existe una necesidad de que el estado continúe recaudando impuestos, pero a la vez comunica en forma no inocente a las mujeres que van a ser madres, que ellas eligieron tener un hijo y por eso deben asumir las consecuencias de una licencia no paga, dejar sus trabajos o disminuir la cantidad de horas de trabajo para realizar tareas de cuidado no pagas.

En este argumento subyace una idea muy clara: la procreación a una escala nacional no es opcional, porque no son simplemente decisiones aisladas de tener hijos o de que existan

mujeres que trabajen. Las mujeres deben tener la posibilidad de trabajar (por ejemplo: en los Estados Unidos representan el 47% de la fuerza laboral) y tener hijos. Volver a trabajar después de un parto es una decisión económica que una familia toma en base a su situación financiera, entonces, ¿por qué continuar colocando el peso de esa decisión en uno solo de los padres?

En el año 2000, Islandia equiparó las licencias de paternidad para hombres y mujeres, y en el 2012 aprobó una nueva reforma para llegar al objetivo de cinco meses de permiso para cada madre o padre y otros dos más que el padre o la madre pueden cederse entre sí. A lo largo de la implementación de estas licencias, se realizó una investigación en tres momentos: antes de la ley, poco después de la ley y en el verano de 2013. Lo que comprobaron es que los padres han cambiado por completo cómo cuidan a los hijos y que el cuidado igualitario es muy frecuente en los primeros tres años de vida del niño. También la brecha entre padres y madres en el mercado laboral se ha estrechado, está en su punto más bajo, lo que quiere decir que hombres y mujeres se han acercado mucho en su forma de participar en el mercado de trabajo. Los indicadores muestran que se han acercado a la igualdad también en los trabajos que se realizan en la casa. Así que gradualmente se presentaron cambios en los dos ámbitos: familia y trabajo.

Suecia fue el primer país en otorgar una licencia para ser papá, que actualmente es intransferible, por lo cual, en caso de no ser tomada, la licencia se pierde. El rango de utilización es de un 90 por ciento en la actualidad. Esta política también existe en Japón, pero en 2014 solo un 2 por ciento de los padres utilizaba esta licencia. Por este motivo es necesario modificar los estereotipos sociales que existen sobre las responsabilidades en las tareas de cuidado de la familia y la crianza en los primeros meses de vida de un hijo.

La flexibilidad laboral es otro factor fundamental para distribuir tareas en el hogar y políticas como jardín maternal (subvencionado o no) permiten a ambos padres distribuir la carga laboral y de crianza en partes equitativas.

El nuevo esquema de familia donde los roles no están determinados patriarcalmente con un hombre proveedor y una mujer que permanece en la casa criando hijos y limpiando, implica repensar todas las demás esferas del mercado laboral en que estos hombres y mujeres desarrollan sus vidas. Desde servicios profesionales de limpieza, comidas, la compra de productos destinados al hogar, hasta si es el empleador o el Estado quien debe pagar por las licencias compartidas.

En el año 1995, en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing, todos los países que conforman la ONU plantearon que “la potenciación del papel de la mujer y la plena participación de la mujer en condiciones de igualdad en todas las esferas de la sociedad,

incluidos la participación en los procesos de adopción de decisiones y el acceso al poder, son fundamentales para el logro de la igualdad, el desarrollo y la paz”.

En el resumen ejecutivo de la UNESCO llamado “Las mujeres en el trabajo, Tendencias de 2016” se menciona la relación existente entre Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995, y la puesta en práctica de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por las Naciones Unidas en 2015. En este reporte se evidencia que persisten las dificultades para mejorar la posición de las mujeres en el trabajo y los pocos cambios en su participación en el mercado. Cuando se da su ingreso, en la mayoría de los casos son peores, en el rubro de los servicios y en conjunto con el reparto desigual de las labores de cuidado y las tareas domésticas no remuneradas entre las mujeres y los hombres, aumenta la desigualdad de género en el trabajo.

A escala global, algunos datos resultan ilustrativos: en el año 2015 la probabilidad de que las mujeres participen en el mercado laboral sigue siendo casi 27 puntos porcentuales menor que la de los hombres. La diferencia entre hombres y mujeres en la tasa de empleo fue 25,5 puntos porcentuales menor en el caso de las mujeres, apenas 0,6 puntos porcentuales por debajo de la cifra registrada en 1995.

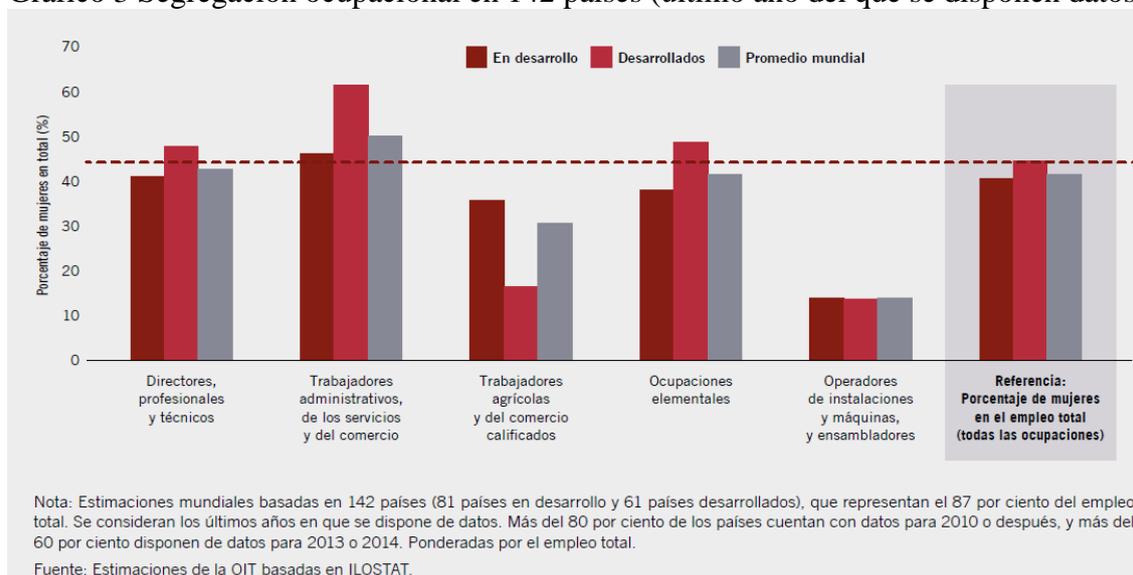
La vulnerabilidad de las mujeres cuando buscan empleo se manifiesta desde su ingreso al mercado del trabajo. Las mujeres tienen un 6,2% de probabilidades de estar desempleadas mientras los hombres un 5,5%, y la crisis financiera influyó en aquellos casos donde la disparidad de empleos por género se ha reducido.

Sobre la presencia de la mujer en el mercado laboral e informal se observa que ambos géneros han disminuido su participación a lo largo de los últimos 20 años en los trabajos familiares auxiliares, debido a una transición fuera del mercado agrícola. Pero esta realidad no implica que la mujer deje de trabajar en condiciones menos vulnerables que el hombre. Un dato perteneciente al mismo reporte muestra que en las regiones de África Subsahariana y Asia Meridional un porcentaje elevado de mujeres son trabajadoras familiares auxiliares o trabajadoras por cuenta propia. Si bien un 52,1% de las mujeres son trabajadoras asalariadas y a sueldo, solo el 40% de ese universo contribuye a la protección social y en África Subsahariana, América Latina y el Caribe, y Asia Meridional el empleo informal es una mayor fuente de empleo no agrícola para las mujeres que para los hombres.

Teniendo en cuenta una tendencia global, el sector servicios es la mayor fuente laboral no agrícola para las mujeres. Esta realidad muestra un factor clave en la desigualdad de género en cantidad como en calidad: la segregación sectorial y ocupacional tanto en términos del número de empleos. Para las mujeres en países de ingresos medios altos, la mayor fuente de trabajo se

encuentra en el sector de servicios de comercio mayorista y minorista y en el sector manufacturero, mientras que para el caso de países de ingresos altos sus trabajos se desempeñan en el sector de salud y educación. Por último, en el caso de países de bajos ingresos, la fuente más importante de empleo es la actividad agrícola.

Gráfico 3 Segregación ocupacional en 142 países (último año del que se disponen datos)



En más de 142 países las mujeres se encuentran ampliamente representadas en las categorías de «Trabajadores administrativos, de los servicios y del comercio» y «Ocupaciones elementales» dentro de las economías desarrolladas. Y en el grupo profesional de «directores, profesionales y técnicos» las mujeres están relativamente representadas. La segregación se ve incrementada por el cambio tecnológico que favorece a aquellos trabajadores mejor calificados en países desarrollados y países emergentes y en el caso de este último tipo de países se benefició al ingreso de las mujeres en trabajos altamente calificados.

Las labores de cuidado y las tareas domésticas no remuneradas implican otro factor determinante para plantear equidad al momento de encontrar trabajo entre ambos géneros. Independientemente del nivel de ingresos de los países, las mujeres se encargan al menos dos veces y media más de estas labores que los hombres. La brecha de género en el desarrollo de trabajo remunerado y no remunerado es de 73 minutos para países en desarrollo y de 33 minutos para países desarrollados. El hecho de dedicar más tiempo al cuidado y tareas no remuneradas limita su capacidad de aumentar sus horas de trabajo en un empleo remunerado, formal y asalariado.

Las mujeres son las más afectadas por jornadas de trabajo reducidas en forma voluntaria o contra su voluntad, y representan a escala mundial el 57% de los trabajadores a tiempo parcial.

La brecha de género en trabajos de tiempo parcial es de 11 puntos entre mujeres y hombres. América Latina muestra una de las brechas más grandes en esta medición.

Los hombres son más afectados por las jornadas laborales superiores a 48 horas semanales y evidencia que son ellos quienes trabajan más horas ya sea como trabajadores asalariados y a sueldo o en forma autónoma. Dentro del grupo de los trabajadores autónomos existe más posibilidad de que trabajen más de 48 horas o menos de 35, lo cual afecta negativamente las posibilidades que tienen los hombres de conciliar su vida laboral y familiar, y este es otro factor que conduce a que la mujer ocupe más tiempo en tareas de cuidado y trabajo no remunerado y evita la distribución equitativa de tareas entre los dos géneros.

En todo el mundo, la brecha salarial entre hombres y mujeres se estima en el 23 por ciento; en otras palabras, las mujeres ganan el 77 por ciento de lo que ganan los hombres. La disparidad salarial es de un 10% o incluso más para los países donde existen datos disponibles. Esta realidad se explica por motivos muy diversos: diferencias de edad o educación, y también están vinculadas con la infravaloración del trabajo que realizan las mujeres y con las calificaciones que se requieren en los sectores u ocupaciones dominados por mujeres, con la práctica de la discriminación, y con la necesidad de que las mujeres interrumpan su carrera profesional para asumir responsabilidades de cuidado adicionales, por ejemplo, tras el nacimiento de un hijo. Si prevalecen las tendencias actuales, se necesitarán más de 70 años para equiparar la desigualdad salarial por motivos de género. Es importante destacar que son necesarias políticas explícitas independientemente del nivel de desarrollo económico que tenga un país.

La brecha salarial tiene efecto sobre las mujeres que necesitan cobertura de los regímenes contributivos obligatorios de protección social. Al trabajar menos horas, con menos empleo asegurado y teniendo tasas más bajas de empleo asalariado formal también existe una disparidad en la prestación de protección social, que componen el 65% de las personas que superan la edad de jubilación sin recibir ninguna pensión regular, lo cual deja a 200 millones de mujeres sin percibir ingresos de protección social frente a 115 millones de hombres.

En el caso de la maternidad, cerca del 60% de las mujeres trabajadoras (casi 750 millones a nivel mundial) no se beneficia del derecho legal a la licencia por maternidad. Algunos de los factores que influyen son: los problemas que plantea la puesta en práctica, la concienciación acerca de los derechos, la insuficiente capacidad contributiva, las prácticas discriminatorias, la informalidad y la exclusión social. La existencia de un régimen de protección social no contributivo puede compensar estas diferencias en prestaciones, aunque en general el servicio es muy modesto y no resultan suficientes para la madre, el hijo por venir o las mujeres en edad de vejez.

### 3.5.1 Recomendaciones de la OIT.

Más allá de que el acceso educativo universitario ha mostrado una mayor tasa de estudiantes mujeres que hombres, aún continúan las barreras al acceso, la participación y progreso en el mercado laboral. Esto se debe a que continúan políticas que consideran al hombre como el único o principal sostén del hogar y se infravalora la prestación de cuidados.

Para superar la segregación y participar en forma igualitaria en la vida política, social y económica, y ocupar cargos de alto nivel es importante contar con el consenso de gobiernos, sindicatos, organizaciones de empleadores y empresas para remediar la grave infrarrepresentación de mujeres. En este sentido, la OIT (2015) afirma que las políticas de acción afirmativa, incluido el establecimiento de objetivos, metas o cuotas, representan una medida importante.

Los sistemas educativos y de formación que elaboran los programas educativos, de divulgación y de información deben concebirse para alentar y permitir a las niñas, niños, y mujeres y hombres jóvenes aventurarse en mayor grado en campos de estudio y de trabajo no estereotipados.

Las mujeres y en especial las madres que suelen verse perjudicadas al dedicarse más a tareas de cuidado adicionales junto con un sistema que brinda un mayor salario y prestaciones sociales ante una mayor antigüedad, evidencian la brecha negativa vinculada a la maternidad y una prima salarial asociada con la paternidad. Políticas para un mejor reparto de responsabilidades, igual remuneración por un trabajo de igual valor a través de la transparencia salarial, la formación y evaluaciones de los empleos que sean neutras en género, colaboran en este sentido.

Entre sus recomendaciones, la OIT aconseja a los estados a apoyar unos salarios mínimos adecuados e incluyentes, y fortalecer la negociación colectiva para hacer frente a los bajos salarios, mejorar los salarios de las mujeres, y reducir así la desigualdad salarial por motivo de género. Acerca de los trabajadores a tiempo parcial, una opción es asegurar el acceso a prestaciones contributivas sociales y laborales relacionadas con el empleo sobre una base pro rata. Los estados también podrían promulgar y aplicar una legislación encaminada a limitar las largas jornadas laborales remuneradas y las horas extraordinarias.

Si bien existe una Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que sugiere seguir las indicaciones de la OIT, ¿por qué más allá de toda declaración y documento escrito, aún se continúa fracasando en la distribución equitativa de ingresos entre géneros? En palabras de D'alexandro, esta es una diferencia de género aún más marcada en países en vías de desarrollo

donde la pobreza interactúa con la desigualdad de género de modo tal que una mujer que crece en un contexto de pobreza dedicará más tiempo a la crianza y cuidados domésticos y menos a su educación, tendrá acceso a menores ingresos laborales por tener menor calificación laboral o capacitación y replicará para la próxima generación el mismo esquema de pobreza.

La mujer no cuenta con el mismo tiempo que el hombre para la recreación o espacio ocioso que pueda ser utilizado para fortalecer vínculos laborales, porque está ocupándose de las tareas domésticas, cuidando niños o ancianos, o realizando algún otro trabajo no remunerado. En la Argentina se realizó por única vez la Encuesta sobre Trabajo No remunerado y Uso del Tiempo en el año 2013 y mostró algunos datos relevantes. Las mujeres destinan casi el doble de horas a las tareas del hogar que los varones, y al tener hijos esta situación impacta negativamente sobre sus posibilidades de trabajar fuera de la casa y también su salario se ve disminuido. Inclusive las mujeres que trabajan a jornada completa siempre dedican mayor cantidad de tiempo a las tareas del hogar, inclusive comparando el tiempo con aquellos hombres desempleados. Así, las mujeres intercambian trabajo no pago en el hogar por una menor calidad de vida. Por calidad de vida se entiende estrés, desórdenes alimentarios y de sueño, pero también se puede hablar de menos tiempo para acceder a servicios públicos como la salud, la educación, o un mejor puesto laboral.

En la sociedad capitalista los productos del trabajo poseen un precio y también quienes los producen obtienen una remuneración que es percibida por el trabajador. Se puede decir que no existe un intercambio de dinero en las tareas domésticas que llevan a cabo las mujeres porque son percibidas en general como una tarea propia de ellas, pero tiene un costo. La falta de salario no anula el hecho de que es un trabajo realizar las tareas del hogar que a su vez sostienen la actividad económica en muchos rubros. Es una mujer quien lleva a los hijos al médico, la que elige qué comprar en el supermercado; y esto es ampliamente conocido por el mercado porque son las publicidades las que se encargan de mostrar mujeres adquiriendo productos de limpieza o de consumo masivo y que a su vez replican el esquema de mujer “haciendo cosas de mujer”. Defederici (2018) explicó que esta expansión del sector de servicios no significó el fin del trabajo doméstico, ni tampoco la división sexual de los trabajos, ni la discriminación salarial o su falta, sino que el trabajo que ella define como reproductivo por su capacidad de reproducir fuerza laboral y alianza entre productores y reproductores del trabajo ha incrementado los flujos de mujeres inmigrantes del Sur y de países socialistas a través de la mercantilización del trabajo doméstico.

Las mujeres han dejado en evidencia la relevancia económica de sus tareas cuando al salir a trabajar fuera de su casa dejaron espacio a que se creen nuevos rubros laborales sobre todo

en el ámbito de los cuidados domésticos y de cuidado personal como la preparación de comidas fuera de la casa, lavandería, planchado, costura, jardinería, limpieza del hogar, jardín maternal, geriátricos entre otras labores. Este escenario donde las mujeres dejan de expresar su apreciación familiar en forma de tareas del hogar; ha devenido a los beneficiarios de este amor en usuarios y consumidores que reclaman unos estándares de servicios con cierto nivel de calidad acorde a lo que se pueda pagar en contraprestación.

### **3.5.2 Acceso a altos cargos en empresas a escala global y en Argentina.**

Revisando las estadísticas, se puede ver el escaso acceso a puestos altos en las empresas. En 2016, el 45 por ciento de los trabajadores de las 500 empresas más importantes según Standard & Poors son mujeres, pero solo el 20 por ciento de ellas acceden a puestos en un directorio y el 4 por ciento ha llegado al puesto de Chief Executive Officer, o de la persona con la mayor responsabilidad sobre la gestión y administración de una empresa. Ernst & Young por su parte indica que las primeras 1500 empresas que cotizan en Wall Street existen más directores varones llamados John, Robert, William o James que mujeres como directoras. Si bien el acceso a cargos altos ha disminuido su brecha de género, el 96 por ciento de las posiciones de CEO están ocupadas por hombres.

Al respecto se puede agregar que, en Argentina, el informe “Mujeres y mercado de trabajo” realizado en 2017 por el Instituto Nacional de las mujeres, visibiliza la relación entre educación formal y su correlato con el mundo laboral. La cuantificación en términos de diferencia de ingresos medida a través de la brecha salarial permite observar una fluctuación que supera los 20 puntos en el periodo 2000 – 2016. También, aproximadamente 7 de cada 10 mujeres que se desempeña en el empleo privado registrado se concentra en el área de servicios, mientras que solamente un 12% lo hace en la industria y un 21% en el comercio. En el caso de los varones la distribución por rama de actividad se modifica al compararla con la situación de las mujeres: 5 de cada 10 varones se desempeña en el sector servicios, en tanto que un 30% trabaja en la industria y el 22% en comercio.

Según el INDEC (2013), para el año 2017 las mujeres que ascendieron a puestos de alta responsabilidad lo hicieron con menores remuneraciones, con una brecha salarial de 23,5% y las mujeres trabajan en los sectores de menor ingreso, un 90% trabaja en servicios. La participación en puestos de decisión indica que las mujeres acceden en menor medida que los varones a puestos de decisión, a pesar de haber alcanzado un nivel de instrucción superior (sólo 3 mujeres de cada 10 personas ocupan cargos de dirección o jefaturas).

Es decir que, independientemente del nivel educativo al que acceden las mujeres, la ocupación de puestos jerárquicos se mantiene como uno de los espacios menos ocupados por ellas. Variando entre un 1,8% y un 5,3% entre aquellas que tienen nivel primario y universitario. La proporción de mujeres asalariadas se mantiene constante en todos los niveles educativos y se reduce levemente la modalidad de trabajo por cuenta propia en los niveles superiores.

### **3.6 La globalización en el sector de tecnología**

La configuración actual del mercado laboral tecnológico solo puede describirse mencionando el peso que tiene la globalización como proceso económico, tecnológico, social, político y cultural que interconecta a diferentes países uniéndolos, pero principalmente genera dependencia y una subordinación jerárquica en los países menos desarrollados en un contexto de desigualdad económica que potencia inequidades ya existentes entre estados.

Hacia fines del siglo XX: ““Las empresas podían localizar la investigación y el desarrollo, el marketing, la fabricación y el montaje a miles de kilómetros unos de otros, por razones económicas, políticas o regulatorias van de un lugar a otro, y luego poner el producto a disposición de los consumidores del mundo entero. El economista Robert Feensta habla de integración del comercio y desintegración de la producción, procesos que se condicionaban mutuamente” (Bravo, 2011)

La innovación tecnológica contribuyo en gran medida al proceso de integración económica internacional permitiendo reducir costos en el comercio, las inversiones y la supervisión de operaciones a distancia. En el proceso de especialización y división del trabajo en diferentes países y regiones, los países con mayor nivel educativo se dedicaron a la planificación, investigación y desarrollo, mientras que aquellos países que contaban con una fuerza laboral capacitada se dedicaron a brindar servicios especializados en base a sus habilidades y conocimientos de alta calidad. Esta dinámica genera la reconcentración económica, es decir, los países más innovadores y con mayor capacidad tecnológica serán los que más crezcan, lo cual produce aún más inequidad en países con menor desarrollo de ideas y tecnologías.

Según Bravo (2011) América Latina ha quedado relegada en la globalización como una región que no aprovecha la innovación y la tecnología y debe combinar la integración regional e internacional y cerrar la brecha tecnológica aprovechando el conocimiento tácito e implícito y el capital social. Una forma de hacerlo es promocionar la innovación conectando diferentes niveles del estado y el sector privado e institutos de formación y crear parques tecnológicos,

utilizar las subvenciones del estado y financiamiento para la creación de nuevas empresas y desarrollar la sinergia propiciando la relación entre las empresas a través de formación de conglomerados productivos (clústeres) e incentivar las actividades de exportación con asistencia del Estado.

### **3.6.1 Demanda y oferta de la industria tecnológica argentina**

Según la Cámara de Empresas de Software y Servicios informáticos (CESSI), en Argentina durante los últimos años y de manera sostenida, la industria tecnológica generó empleo incorporando en forma registrada a 3 mil nuevos profesionales y dejó aproximadamente 6 mil posiciones sin cubrir por no contar con una oferta suficiente de profesionales calificados.

Al factor de alta demanda de profesionales calificados en las más variadas áreas, se le agrega la de la diversidad del sector industrial o segmento al que pertenece la empresa que busca a estos profesionales donde existen perfiles muy diversos. Esta alta demanda proviene en la Argentina de empresas que brindan software o productos a otros países, las que trabajan para otras empresas en el país y también las que brindan servicios a empresas tradicionales que con la revolución 4.0 buscan ser más competitivas y utilizan la digitalización para hacer crecer su propio negocio.

Las empresas que buscan captar talentos tienen entonces una dificultad doble al presentarse un déficit de empleados en el mercado tecnológico y también a la hora de atraerlos y que ellos se adapten al salario, necesidades (programas, idiomas y conocimiento del rubro específico) y cultura de la empresa interesada en contratarlos. En un mercado volátil es altamente valorado el compromiso, la autonomía, la capacidad de resolver problemas y el trabajo en equipo, sobre todo porque es un área donde los nuevos ingresos tienen una curva de aprendizaje de entre 4 y 6 meses para proyectos en los que se requiere una participación de entre 2 y 3 años promedio.

Desde el lado de la oferta, los empleados en tecnología buscan cada vez más desempeñarse en el software o conocimiento que ya poseen y estar alineados al liderazgo, a su equipo y que la empresa tenga una buena reputación, es decir, que sea socialmente responsable. Los candidatos suelen consultar a otros colegas por referencias sobre las compañías y también buscan opiniones de actuales trabajadores sobre las empresas a través de foros, ex compañeros de trabajo y plataformas laborales como LinkedIn o Love Mondays, y se averiguan datos de las empresas de lo más variados; desde incrementos salariales, trabajo remoto hasta comodidades y beneficios que las compañías ofrecen.

Como se puede deducir, en la Argentina, se percibe una asimetría entre las demandas de fuerza laboral capacitada en tecnología y la oferta en el mercado de trabajo, lo cual implica una mejora en las condiciones laborales de los empleados de este rubro. Veamos ahora cual es el grado de participación desagregado por género para las carreras y trabajos del sector tecnológico.

### **3.6.2 Participación femenina en el sector tecnológico argentino**

Varias organizaciones no gubernamentales y el ministerio de Educación de Argentina han recolectado información sobre la participación de las mujeres en el sector tecnológico argentino con el objetivo de que puedan ser de utilidad para la toma de decisiones, tanto en procesos de políticas públicas como en procesos estratégicos de organizaciones privadas que tiendan a eliminar la brecha de género en el sector IT.

Según datos oficiales del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología del 2018, las trayectorias educativas de las mujeres están marcadas por los estereotipos y los roles de género. En 2014, un 33,5 por ciento de los inscriptos en carreras de grado de ingenierías y tecnologías fueron mujeres, y el 38 por ciento egresaron de esas mismas carreras. Durante ese mismo año, ingresaron a posgrados de ingenierías y tecnologías un 38,5 por ciento de mujeres y egresaron 32,4 por ciento. Para las carreras de doctorado las mujeres representaron un 36,8 por ciento de la totalidad. Tanto en la investigación de tecnología como en las posiciones jerárquicas dentro de la investigación existe una subrepresentación de las mujeres y se extiende a las comisiones evaluadoras, juntas de calificación y promoción. También se detectan equipos menos diversos en su composición cuando se trata de crear equipos de investigación y desarrollo, los equipos con directoras tendrán muchas más mujeres y los que tienen directores, muchos más varones.

Una investigación acerca de las mujeres en la programación llevada a cabo por la organización Chicas en Tecnología en el período 2010-2015 muestra que en el caso de las universidades que informaron datos desagregados por género en sus carreras, se registraron 102.800 nuevas inscripciones en carreras relacionadas con Programación. De este total el 16,02% corresponden a ingresos de mujeres y 83,98% a varones.

Gráfico 4 Nuevas inscripciones en carreras de programación por género en Argentina entre 2010 y 2015.



En los egresos, la proporción de mujeres que se reciben es más alta que la proporción de mujeres que se inscriben: sobre un total de 21.492 personas que obtuvieron su título en el período analizado, el 21% fueron mujeres. El año con mayor número de egresadas mujeres en Programación es 2011: 960 mujeres obtuvieron su título. Las cifras de egresadas caen desde 2011 y hasta 2014, recuperándose en 2015, año en el que se recibieron 646 mujeres.

En el mercado laboral tecnológico, un alto porcentaje de empresas se negaron a brindar datos sobre la distribución de género, pero todas estaban interesadas en conocer los resultados de la encuesta. Entre el 40% de las compañías que compartió información, solo 13 tenían la mitad de sus posiciones técnicas ocupadas por mujeres. En 13 de las 78 organizaciones, los hombres ocuparon más del 90% de posiciones técnicas, y cuatro no tenían mujeres en trabajos técnicos. La mayoría de las mujeres trabajan perfiles de desarrollo de software, y muy pocas en calidad de software.

El estudio del Banco Interamericano de Desarrollo “Un potencial con barreras: la participación de las mujeres en el área de ciencia y tecnología en Argentina” (2018) señala algunos datos muy relevantes sobre el mercado universitario y laboral. Se ha registrado un 33% de mujeres como estudiantes en Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, tanto en universidades de gestión pública como privada (67% varones) entre 2010 y 2016. En este mismo período, se registra un aumento del 17% en la cantidad de mujeres que egresan de posgrados en disciplinas CTIM, mientras que esta proporción alcanza el 40% entre los varones.

En el ámbito laboral, la mayoría de las mujeres ha sido sujeto de los “pisos pegajosos” y la dificultad para superar los “techos de cristal” en su vida profesional. Las ramas de actividad en las que se desempeñan la mayoría de las entrevistadas de ese trabajo relacionan a carreras

CTIM donde hay una escasa presencia femenina. Pero una vez dentro del mercado laboral, las mujeres enfrentan los estereotipos de género manifestados en la segregación horizontal y vertical, marcados por un ambiente de trabajo masculinizado. Si a esta situación le agregamos que no suele existir una estructura organizativa de equilibrio entre la vida personal y profesional, las mujeres no cuentan con redes de protección – como responsabilidades y expectativas con respecto a su desempeño iguales a las de los hombres- y el hecho de que se le da un menor valor a sus capacidades técnicas que a las de un hombre, existe una gran dificultad para que estas mujeres progresen.

Una de las cuestiones que afectan a las mujeres que han logrado una carrera educativa y profesional exitosa, es contar con el apoyo de su grupo familiar, que les permita adoptar estrategias para acceder a acceder, permanecer y adaptarse al entorno masculino, generando lazos más cercanos con sus jefes, masculinizándose para adoptar una postura más natural en el entorno laboral, creando una red de solidaridad y de sororidad a través de redes de mentoreo con otras mujeres que les posibiliten su crecimiento profesional.

En la segregación vertical como los techos de cristal, varias entrevistas realizadas por este estudio del BID a mujeres señalaban que su crecimiento estaba marcado por segregación ocupacional y discriminación, lo que les producía una sensación de frustración e invisibilización. Las tareas de liderazgo en CTIM están asociadas a la figura masculina debido a la forma en la que funcionan los estereotipos y por cómo se ponen en tela de juicio sus conocimientos y habilidades frente a los varones. También existen planteos relacionados a la remuneración recibida que suele ser baja en relación con la cantidad de horas que las mujeres trabajan, lo cual perjudica su relación con la familia por la incompatibilidad horaria y que la forma en que son integradas al grupo de trabajo es marginal respecto de las charlas y temas que hablan los hombres en sus grupos de WhatsApp o reuniones en las oficinas.

Una consideración particular está dada por el valor que le otorgan las mujeres de más de 35 años en trabajos CTIM que tienen otras jefes mujeres en el área, las cuales manifiestan que gracias al hecho de tener una jefe mujer han logrado una mayor inclusión de hombres y mujeres en el trabajo e incluso han destacado las características relacionales y de empatía de estas mujeres líderes. Sin embargo, en este estudio las mujeres que comentaron la existencia de algunas iniciativas sobre concientización de género e inclusión han comentado acerca de la dificultad de su aplicación (debido a las guardias de fin de semana que deben realizar, las horas adicionales de trabajo por objetivos, la necesidad de satisfacer estándares más altos que los de sus pares varones).

La participación femenina en el sector tecnológico ha demostrado ser baja en la actualidad y si bien ha habido un aumento significativo en las acciones estratégicas gubernamentales y en la promoción de estudios en áreas tecnológicas, es necesario revisar cuales son las motivaciones de las mujeres por insertarse en el mercado laboral tecnológico, para incentivarlas desde temprana edad a que se dediquen a estudiar esta área. Con respecto al mercado laboral, al existir tan poca información disponible sobre la participación de las mujeres en las empresas es necesario por una parte que las estrategias internacionales de inclusión tengan un capítulo local adaptado a las necesidades de los y las trabajadoras argentinas y que además se verifique la aplicación de estas estrategias propuestas (políticas de flexibilidad, cursos de concientización, charlas y difusión de la temática que realmente incluyan a toda la población empleada, no solo a las mujeres).

Por otra parte, es necesario que el estado establezca una legislación para el acceso a la información en materia de distribución de género, puestos alcanzados dentro de las organizaciones y salarios, ya que de otra forma es difícil que el estado planifique estratégicamente sin un acceso a la información adecuado.

### **3.6.3 Representaciones sobre trabajos aptos y no aptos para mujeres en tecnología**

Si bien no existe ninguna razón fisiológica o biológica que impida a las mujeres de participar en carreras relacionadas a la tecnología, existen estereotipos o representaciones sobre las mujeres que desarrollan estudios y que trabajan en tecnología. Estos estereotipos están inscriptos en los mismos sesgos que se adoptan en la sociedad al definir que juegos, colores, actividades son de chicos y cuáles de chicas. En la actualidad las proporciones de mujeres que trabajan en rubros tecnológicos son bajas, pero esto no fue siempre así.

Según Ensmenger (Frink, 2011) históricamente en los años cuarenta, la programación era considerada una profesión femenina y se recomendaba junto con la enseñanza como las carreras laborales más naturales para una mujer. De hecho, la universidad de Pennsylvania contrató a seis mujeres para trabajar en la máquina ENIAC y fueron consideradas las primeras programadoras. Esta inclinación por contratar mujeres no tenía que ver con que sus supervisores hombres estuvieran deconstruidos y buscaran otorgarles a las mujeres roles laborales igualitarios, sino que entendían que programar estaba al mismo nivel que otras actividades a las que ya habían sido relegadas las mujeres como tipear en una máquina taquigráfica, ser telefonista o realizar alguna otra tarea administrativa como asistente. Más del 50% de los profesionales a nivel mundial eran mujeres, pero cuando finalizó la Segunda Guerra

Mundial la mirada acerca de quienes podían trabajar programando y quienes no estaban aptas fue cambiando.

La programación empezaba a ser reconocida como una actividad desafiante intelectualmente al mismo nivel que las que los ingenieros desarrollaban para crear hardware y el aumento de los salarios impulsó a más hombres a interesarse en esta actividad y las empresas continuaron reclutando a hombres y mujeres porque existía una gran demanda de fuerza laboral.

Hacia los años sesenta, las asociaciones de hombres que trabajaban en programación, fraternidades e incluso la industria de las computadoras a través de campañas en los medios comenzaron a generar la idea de que las mujeres que programaban podían producir errores humanos y ser ineficientes. Los exámenes de contratación laboral también favorecían a hombres que compartían los resultados de exámenes de resolución de incógnitas de matemática en sus redes o fraternidades, y el perfil de los test de personalidad que solicitaba empleados con características desinteresadas hacia las personas o que les resulten desagradables las actividades que involucren interacción personal cercana motivaron a la reticencia a la contratación de mujeres y a la creación del estereotipo de hombre programador anti-social.

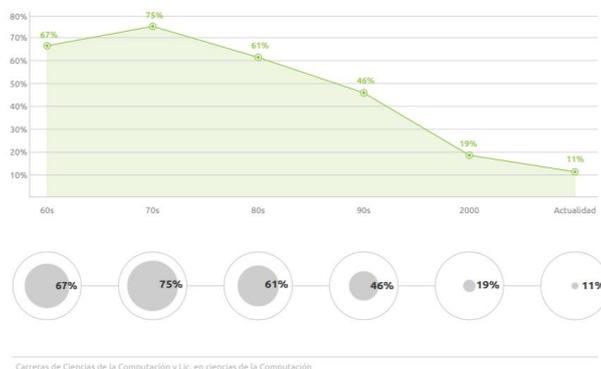
Con el tiempo, la idea de que las computadoras y los juegos electrónicos son actividades masculinas se naturalizó y tiene impacto en el comportamiento de ambos géneros desde la niñez hasta la adultez. A nivel global, lo que era una profesión con más del 50% de cupo femenino, pasó en 1985 a un 35 por ciento y hoy el porcentaje de mujeres en Ciencias de la Computación se encuentra por debajo del 20 por ciento.

La investigación “En balance: datos y evidencia sobre la igualdad digital de género” llevada a cabo por la Universidad de las Naciones Unidas demuestra que existe en todo el mundo poca representatividad de las mujeres en la industria tecnológica, ya sea trabajando en relación de dependencia o como emprendedoras a pesar de que la mujer fue ganando espacio en roles más especializados. En lo que respecta a las profesiones tecnológicas, las mujeres están casi ausentes en desarrollo de software, ingeniería, investigación tecnológica.

Un estudio de la Comisión Europa en el año 2013 demostró que, si las mujeres ocuparan puestos digitales con la misma frecuencia que los hombres, el PBI europeo aumentaría 9.000 millones de euros. Este estudio también indica que las mujeres que trabajan en tecnologías de la información y comunicación ganan casi un 9 por ciento más que las mujeres que trabajan en otras áreas de la economía, y además tienen mayor flexibilidad para manejar sus horarios de trabajo y son menos susceptibles al desempleo.

En la Argentina, la participación femenina puede observarse en la carrera de Computador Científico de la UBA que, al ser la primera del país, permite comparar datos que comienzan en 1962 revelando que las mujeres eran mayoría en esta carrera.

Gráfico 5 Carreras de Ciencias de la Computación y Lic. en Ciencias de la Computación en Argentina desde 1960 a la actualidad.



La Fundación Sadosky realizó en 2013 una investigación sobre las causas de la baja presencia de mujeres en la informática con la finalidad de rediseñar políticas públicas o reiniciar las existentes. Esta investigación descubrió que las representaciones que alejan a las mujeres de la informática se hallan en buena medida ya estabilizadas en la adolescencia tanto entre los varones como entre las mujeres. Ellas se ven trabajando alejadas de su casa y en su imaginario la programación se realiza bajo la modalidad de teletrabajo, por ese motivo no lo consideran entre los trabajos que les atraería desarrollar. También identifican a los programadores con hombres blancos con anteojos, inteligentes y que no son buenos para las conquistas amorosas. Si bien pocas mujeres se encuentran interesadas en trabajar en la informática, muchas mujeres tienen una alta predisposición a trabajar con tecnologías digitales. Otro descubrimiento es la importancia que tienen los cursos cortos, becas y estímulos económicos para que los adolescentes comiencen a descubrir este rubro. Sobre las representaciones que justifican el alejamiento de las mujeres de la tecnología, la propuesta del informe consiste en familiarizar a las mujeres con la informática, lo que luego generará su curiosidad y también derribar estereotipos.

Para que esta mentalidad instalada sobre los estudios y trabajos que cada género puede realizar sea desmentida y puntualmente para que las mujeres vuelvan a elegir carreras universitarias y trabajos en la tecnología, es necesario que se estimule otra visión acerca de lo que significa trabajar en tecnología tanto desde el sector público como el privado. Para que esto suceda, es importante que se brinden espacios educativos y lúdicos donde las niñas puedan acercarse del mismo modo que los niños a la tecnología. También es relevante el rol que tiene

el estado para desarrollar programas de descuentos impositivos o reconocimientos a aquellas empresas que contribuyan en programas de capacitación de mujeres, que les brinde estímulo para el estudio de carreras STEM y que contratan mujeres.

### **3.7 Marco jurídico**

Desde los años setenta existe legislación a nivel internacional con una perspectiva de género que ha sido ratificada a nivel regional y nacional y ha dado paso a legislación e instrumentos que garantizan a las mujeres su libertad y el ejercicio de derechos humanos.

A nivel internacional, el primer hito fue la aprobación de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer en el año 1979 y que fue aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas. La Convención fue la culminación de más de 30 años de trabajo de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, órgano creado en 1946 para seguir de cerca la situación de la mujer y promover sus derechos.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo ha producido legislación con sus convenios sobre temáticas de género. El convenio número 100 sobre igualdad de remuneración ratificado en Argentina en 1956, establece la obligación estatal de promover la igualdad y garantizarla en la medida de lo posible; el convenio 111 ratificado por el país en 1968, le agrega que el fomento de la igualdad de oportunidades y de trato "es asunto de interés público». También se aprobó el convenio 156 sobre la igualdad de oportunidades y trato entre trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares que entró en vigor en 1988 y que señala la obligación de los Estados de adoptar políticas nacionales que eviten la discriminación de los trabajadores con responsabilidades familiares y promuevan la compatibilización entre éstas y las responsabilidades profesionales.

La Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer o también denominada "Convención de Belem Do Para" del año 1994, que fue ratificada en 1996 por Argentina bajo la ley 24.632, también significó una gran contribución para proteger los derechos de la mujer y eliminar las situaciones de violencia que puedan afectarlas.

En el año 2010 se creó la ONU Mujeres, un organismo de Naciones Unidas centrado en impulsar la igualdad de género en el mundo y en 2018 el Foro Económico Mundial hizo un llamamiento para que ese año fuera "el año en que las mujeres prosperen", dando luz a otro ámbito, el laboral y económico donde en la actualidad las mujeres continúan siendo discriminadas.

La Argentina también ha firmado otras declaraciones y documentos de conferencias como las conferencias Mundiales sobre la Mujer de Naciones Unidas en México del año 1975, la de Copenhague en 1980, de Nairobi en 1985 y de Beijing en 1995. También la Conferencia Mundial sobre Derechos Humanos, Naciones Unidas de Viena en 1993, la Conferencia Mundial sobre Población y Desarrollo, Naciones Unidas del Cairo en 1994 y las Convenciones contra el racismo, la trata, de protección de la discapacidad, de los derechos de niños y niñas entre otros tratados internacionales de derechos humanos que están relacionados a las mujeres dentro de otros colectivos sociales.

La legislación a nivel nacional establece una serie de leyes que protegen los derechos de las mujeres, incluso anterior al reconocimiento de organismos internacionales como la ley 13.010 del voto femenino promulgada en el primer gobierno de Perón, que inició la conquista de derechos políticos femeninos. La ley 24.012 de cupos femeninos de 1991 estableció la obligatoriedad del 30% de las listas ocupados por mujeres.

La ley 24.828 de Incorporación de las amas de casa al sistema integrado de jubilaciones y pensiones (1995) implicó el reconocimiento de las tareas reproductivas como un trabajo que debe contar con jubilaciones y pensiones como cualquier otro trabajo registrado.

En el año 1997 y 1998 se emitieron los decretos 1.363/97 sobre igualdad de trato entre agentes de la administración pública nacional y 254/98 con un plan para la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres en el mundo laboral. En 1998 también se sancionó la ley 25.013, Capítulo II, Artículo 11 sobre la reforma laboral introduciendo la figura del despido discriminatorio por razón de raza, sexo o religión y la ley 25.087 sobre los delitos contra la integridad sexual con una modificación en el código penal.

En el 1999 se sancionó la Ley 25.239, Título XVIII sobre el régimen especial de seguridad social para empleados/as del servicio doméstico y en el año 2000 el decreto 485/2000, reglamentario de la Ley 25.239, Título XVIII sobre el régimen especial de seguridad social para empleados/as del servicio doméstico y el Decreto 290/2001 que modifica este régimen.

La ley 25.250, Título I, Artículos 2º y 3º sobre la Reforma Laboral dio lugar el Estímulo al Empleo Estable: Incorporación de Dos Incentivos para el Empleo de Mujeres en el año 2000.

La ley 25.584 de “Prohibición en establecimientos de educación pública de acciones que impidan el inicio o continuidad del ciclo escolar a alumnas embarazadas o madres en período de lactancia” y la ley 25.673 de Creación del Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable fueron promulgadas en el 2002 y para el 2003 se reglamentó con el decreto 1.282/2003 la Creación del Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable.

En temática sindical, fueron muy importantes la Ley 25.674 de Participación Femenina en las Unidades de Negociación Colectiva de las Condiciones Laborales (Cupo Sindical Femenino) y el Decreto 514/2003, reglamentario de la Ley 25.674.

La ley 25.808 de Modificación del Artículo 1° de la Ley 25.584, “Prohibición en establecimientos de educación pública de acciones que impidan el inicio o continuidad del ciclo escolar a alumnas embarazadas o madres en período de lactancia” fue promulgada en 2003 y la ley 26.171 de Ratificación del Protocolo Facultativo de la Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer fue aprobada en 2006. La ley 26.618 que propuso la modificación del Código Civil o Matrimonio Civil para dar lugar al matrimonio igualitario.

Según el INADI (2008) en el documento Hacia un Plan Nacional contra la Discriminación, la discriminación basada en el género es aquella que se ejerce a partir de la construcción social que asigna determinados atributos socioculturales a las personas a partir de su sexo biológico y convierte la diferencia sexual en desigualdad social. En este sentido, una ley importante es la 26.485 sobre la protección integral a las mujeres para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales que entró en vigor en 2009.

En 2017 se sancionó la ley 27.412 de paridad de género en Ámbitos de Representación Política que indica que la cantidad de personas de los géneros femenino y masculino en las listas de candidatos al Congreso de la Nación (diputados y senadores) y al Parlamento del Mercosur deben ser realizadas "ubicando de manera intercalada a mujeres y varones desde el/la primer/a candidato/a titular hasta el/la último/a candidato/a suplente".

#### **4. La mujer en el trabajo en la historia argentina**

Los primeros escritos sobre la situación laboral de la mujer en el Río de la Plata se remontan al siglo XVI, también denominado siglo de las Colonias, y su texto consiste en el reclamo de una mujer que viajó a estas tierras desde Europa y que solicitaba que le entreguen las tierras e indios que le correspondían al igual que los hombres, luego de haber trabajado más de 20 años en estas tierras.

Pasaron cinco siglos, sucedieron muchos cambios políticos, económicos y sociales de gran impacto en la vida laboral de las mujeres en el territorio que hoy es Argentina, pero aún existen reportes como el Global Gender Gap Report 2018 del Foro Económico Mundial (2018) que afirman que podría llevar 108 años eliminar la brecha de género y 202 años alcanzar la paridad

en los ámbitos de trabajo a nivel global. En el caso de América Latina, hoy en día es la tercera región más desigual al exhibir una brecha de género del 29% según este ranking que pondera las oportunidades de participación económica; la participación política; la terminación educativa; la salud y la supervivencia. Argentina se ubica en el puesto 36 con una brecha del 26,7% entre los países más equitativos del mundo.

Durante mucho tiempo la historia se encargó de demostrar que existieron figuras masculinas que propusieron la ampliación de los derechos femeninos en diferentes ámbitos, invisibilizando las acciones y pensamientos de mujeres relevantes y trabajadoras que luchaban por sus derechos, sus cuerpos y sus decisiones, colaborando así a una visión infantil de la mujer, intentando demostrar que su silencio significaba pasividad, sumisión y aceptación del lugar secundario que les tocaba en la sociedad.

La mujer argentina se ha abierto camino hacia su independencia económica en sororidad con otras mujeres, buscando ampliar sus derechos civiles, políticos, económicos y educativos. Los patrones de dominación patriarcal siguen presentes, y es el feminismo surgido hacia fines del siglo XIX con la llegada masiva de inmigrantes que le dio un impulso a las luchas por la igualdad de género. Este movimiento hoy está más presente que nunca en la agenda pública bajo la frase de Hanisch “lo personal es político”, y es resignificado cuando las mujeres logran comprender que sus problemas individuales y en apariencia personales o psicológicos, son en realidad políticos. Entonces, así como son políticos, también son colectivos y de la sociedad en la que vivimos, y deben ser solucionados mediante una acción colectiva.

#### **4.1 Introducción**

En este capítulo revisaremos los hechos más destacados que caracterizan el trabajo femenino desde la primera fundación de Buenos Aires hasta la fecha, revisando los cambios políticos, sociales, económicos y educativos de la mano de las mujeres y hombres que participaron de la emancipación de derechos femeninos y de una mayor visibilización del rol que desempeña la mujer en el mercado laboral.

#### **4.2 Desde la fundación de Buenos Aires hasta el siglo XIX**

En 1556 se registra en forma escrita en el actual territorio argentino el primer reclamo de una mujer por inequidad de género en relación con el reparto de tierras e indios. Doña Isabel de Guevara llegó al Río de la Plata con el adelantado Pedro de Mendoza junto con otras 20

mujeres en el año 1534. En su carta dirigida a la cabeza del Consejo de Indias, escribe un mensaje a la princesa Gobernadora de los Reinos de España, Juana de Austria, solicitándole participar del reparto de tierras e indios debido a que luego del hambre y desvanecimiento de los hombres, todo el trabajo había quedado para las mujeres incluyendo las tareas domésticas, de cuidado y militares.

En este periodo y hasta la sanción del Código Civil de 1871, la mujer del Río de la Plata se regía con leyes españolas. Estas leyes incluían el Fuero Juzgo sobre divorcio, contratos y juicios, las Siete Partidas o Libro de las Leyes de Castilla del siglo XIII, las Leyes de Toro sobre la forma de actuar de la mujer casada, y también la Recopilación de las Leyes de Indias hacia 1680 que se encargó de compilar la legislación monárquica para los territorios de América y las Indias (Filipinas), entre otras.

Según Migliorini (1972) la vida virreinal y colonial se caracterizó por una patria potestad centrada en el padre, quien podía vender a sus hijos y oponerse al matrimonio de ellos, la prohibición de las profesiones femeninas, la incapacidad de la mujer casada para todo acto civil, el derecho de la esposa a heredar solo la cuarta parte de los bienes conyugales siempre que no exceda las cien libras de oro, la institución del mayorazgo, la pena de muerte a las mujeres adúlteras y el analfabetismo de la mujer.

Con la emancipación de América, las ideas de la Revolución Francesa se hicieron accesibles en la región, desapareció el mayorazgo y durante el siglo XVII Manuel Belgrano propone cambios en favor de las mujeres, como la institución de escuelas para niñas y una organización industrial que mejore las condiciones de las mujeres trabajadoras.

También Bernardino Rivadavia, fundó las escuelas para niñas, la Sociedad de Beneficencia de Sarmiento instruyó a maestras argentinas con un grupo de maestras estadounidenses hacia el año 1868 y, Juan Bautista Alberdi declaró la igualdad ante la ley de todas las personas, lo cual demuestra una voluntad de avanzar con la expansión de los derechos de las mujeres y su expresión en la sociedad, en consonancia con lo que también sucedía en Europa con la aparición de publicaciones que buscaban la ampliación de derechos civiles y políticos de las mujeres.

### **4.3 Cambios en el siglo XIX**

Las primeras expresiones feministas aparecieron hacia fines del siglo XIX, con las corrientes migratorias que trajeron las ideas del anarquismo, el socialismo y el comunismo. Según Barrancos (2018), la historiografía menciona los feminismos desde 1840, con la

aparición de mujeres que tenían acceso a una mejor educación que el resto y que tomaron conocimiento sobre la extinción de la esclavitud negra y el movimiento abolicionista.

En el campo de las letras, surgieron publicaciones como *La Aljaba* en 1830, dirigido por Petrona Ignacia Rosende que escribía a las mujeres sobre asuntos públicos. Otra publicación conocida fue *La Voz de la Mujer*, que fue la primera publicación feminista a favor de la insubordinación de las mujeres y trabajadoras, y algunas de sus temáticas fueron la lucha contra la religión y las instituciones opresivas, la educación y la anticoncepción. Otras publicaciones de la época que cuestionaron los privilegios de los hombres fueron *La Camelia*, a cargo de Rosa Guerra en 1852, *Álbum de Señoritas*, de Juana Manso en 1854 y *La Alborotada del Plata*, editada por Juana Manuela Gorriti en 1877.

Según Lobato (2007), se registraron dos huelgas de mujeres de gran relevancia en la segunda parte del siglo XIX. La primera fue considerada a su vez la primera huelga docente del mundo y fue encabezada por maestras de la provincia de San Luis debido a la falta de pago de salarios durante ocho meses en el año 1881. En 1888 se produjo la primera huelga de trabajadoras de casas particulares en Buenos Aires a modo de protesta por la utilización de la libreta de conchabo y al año siguiente las modistas en Rosario hicieron una huelga también. Las experiencias de huelgas y protestas comenzaron a popularizarse entre las mujeres, al mismo tiempo que lo hacía su participación política.

#### **4.4 El Código Civil Argentino**

El Código Civil del año 1871 refleja una ampliación en la capacidad de hecho de las mujeres solteras de la época, aunque las mujeres casadas continuaron siendo representadas por sus maridos, tanto en la administración de los bienes conyugales como también contratos, herencias y la patria potestad le corresponde también al marido. A medida que la mujer empezó a trabajar fuera del hogar, el código civil quedó desactualizado y fueron presentados numerosos proyectos de ley sobre los derechos civiles de las mujeres, como los escritos del doctor Luis María Drago, el doctor Alfredo Palacios y el Doctor del Valle Iberluces entre 1902 y 1918.

En el año 1926 los doctores Mario Bravo y Juan B. Justo presentaron lo que más adelante se conoce como la ley 11357, sobre los derechos civiles de la mujer. Esta ley establecía diferentes principios para la mujer según su estado civil, es decir, según la unión con un hombre. Si bien las mujeres solteras, viudas o divorciadas eran consideradas en la ley en igualdad jurídica a los hombres, en la práctica la ley no era implementada de este modo y se mantenía la incapacidad de la mujer casada. Uno de los grandes logros es el artículo 3 donde

se menciona que la mujer no requiere de autorización de su esposo para ejercer su profesión, empleo, comercio o industria honestos. Según Migliorini (1972) si bien existió una ampliación de derechos para las mujeres, sobre el derecho de administración y disposición de ciertos bienes en “la práctica demostró, que un limitado número de mujeres ejerció este derecho; las más de las veces, ignorados por sus propias beneficiarias.”

#### **4.5 La educación Femenina**

La educación femenina tiene vital importancia en la generación del 1880, porque son las mujeres quienes serán las educadoras de una nueva sociedad argentina según las ideas políticas del gobierno de la época. De acuerdo con la tradición iluminista de la época, la educación fue muy importante principalmente para el socialismo, que apoyó políticamente la obligatoriedad de la enseñanza formal del nivel secundario, junto con la gratuidad, laicidad y co-educación de los sexos.

El auge de la educación masiva del siglo XIX fue aprovechado por las mujeres que ocuparon un rol central en la educación de niños y jóvenes, que fueron elegidas para la tarea educativa por sobre los hombres teniendo en cuenta el rol “feminizante” de la transmisión de la lengua. El estado asumió el rol de enseñar a leer y a escribir a sus ciudadanos, y la lengua materna sería transmitida por las maestras.

Para Reyes de Deu (2011) la feminización de la docencia tiene un significado muy importante en el comienzo del sistema educativo argentino, con un estado nacional que buscaba conducir la heterogeneidad de su población por un mismo camino a través de la escuela. El “ser argentino” manifestado en la figura literaria del gaucho y el género gauchesco creado para el mismo, fue difundido a través de las escuelas que comenzaron a expandirse por todo el territorio nacional.

Así como las maestras adquirieron un rol destacado en la sociedad, también comenzaron a tomar conciencia de su independencia económica, la cual les brindó la posibilidad de sustentarse por sus propios medios. Si bien pudieron ocupar cargos de maestras para niños, no ocurrió lo mismo con el de profesoras a nivel secundario y universitario, al que solo podían acceder los hombres a los que les estaba reservado un más alto nivel educativo y de exigencias también basado en unas supuestas cualidades por su género, como la rigurosidad, una inteligencia más destacada y sin tantas cualidades delicadas o comunicativas.

#### **4.6 Las primeras universitarias**

La educación femenina universitaria tuvo su hito en el año 1885 con la primera egresada de una carrera universitaria: Élide Passo fue la primera farmacéutica argentina egresada de una universidad de América del Sur. Las autoridades de la época le negaron el derecho de estudiar medicina luego de recibirse de su primera carrera universitaria por cuestiones de género y luego de ganar un recurso judicial, falleció de tuberculosis cursando el quinto año de la carrera de medicina.

Entre los años 1885 y 1900 egresaron las primeras universitarias que en general pertenecían al área médica y eran socialistas, sufragistas y llegaron a organizar el Primer Congreso Internacional de Mujeres de 1900 fundado por Cecilia Grierson que contó con la presencia de personajes de la época como Elvira Rawson, María Abella Ramirez, Julieta Lanteri y Alicia Moreau. Las mujeres universitarias militaban en el Centro de Universitarias Argentina, el Centro Feminista y la Liga de Mujeres Librepensadoras.

El partido socialista reivindicó al género femenino a comienzos del siglo XX en la búsqueda de la igualdad de oportunidades reales para el acceso al nivel universitario. Moreau de Justo decía que la emancipación de la mujer debía tender al intelectualismo: “(...) es un título profesional igual al del hombre lo que le permitirá asegurar su vida en una forma independiente y amplia, pues hoy la mujer cuyo nivel mental se eleva, en la cual nace también un sentimiento muy delicado de su personalidad, repugna cada vez más cuando debe ganarse la vida de los oficios bajos, de la domesticidad y busca trabajos mejor remunerados, menos pesados”

Son estas mismas universitarias que comenzaron a agruparse y en 1932 crearon la Agrupación de Mujeres de Letras y Artes, en la cual se destacaron la escritora Alfonsina Storni y la narradora y poeta anarquista Salvadora Medina Onrubia, quien además fue la primera directora de un diario en Argentina.

#### **4.7 Sociedad y Género en la Argentina: anarquismo, socialismo y feminismo**

Según Gamba y Maldonado Zapletal (2018), el anarquismo contribuyó al comienzo del feminismo en Argentina. El aporte de la clase obrera compuso un feminismo popular y su principal temática giraba en torno al poder que era ejercido sobre la mujer a través de las instituciones del matrimonio y la familia. Las dos instituciones implicaban un régimen de explotación para la transmisión de la propiedad y limitaban la libertad de la mujer.

Las anarquistas se definían según Macoc (2011) como contra feministas, por relacionar este término con la burguesía y el capitalismo, y se autodenominaban mujeres “libertarias”. El anarquismo buscaba eliminar todo tipo de formas de dominación de la sociedad a través de la acción directa y de la movilización y, por consiguiente, cuestionaban no solo la idea que existía acerca de la mujer, sino también la autoridad impuesta en cualquier orden sobre ellas y sus cuerpos.

El aporte del anarquismo en los inicios del feminismo no tuvo los efectos buscados en parte porque debido al radicalismo de las ideas, no pudieron conquistar las mentes de los hombres de la época y conseguir su apoyo, un factor fundamental en esa época como así también en el mundo actual. Otro motivo por el cual la lucha de las mujeres anarquistas no se tradujo en un proyecto y acciones concretas también estuvo relacionado a la naturaleza misma del anarquismo, su independencia de la estructura estatal le ponía un freno a cualquier programa político partidario.

Hacia el año 1896 se funda el Partido Socialista en Argentina, con el impulso de los inmigrantes europeos que trajeron principalmente las ideas políticas del partido socialista alemán, francés e italiano. El Partido Socialista concentró los reclamos de las mujeres con sus propuestas de participación electoral y reforma laboral, igualdad en los salarios para hombres y mujeres, la abolición de las leyes que impiden el divorcio definitivo y por mutuo consentimiento y la prohibición del trabajo de las mujeres en cuanto haga peligrar su maternidad y ataque la moralidad, entre otras propuestas a favor de la mejoría en las condiciones laborales para todos los trabajadores.

En palabras de Barrancos (2007) el programa del Partido Socialista incluía la promoción de un programa político a través de la actividad parlamentaria, que tendía a la “elevación intelectual de los trabajadores y de las mujeres, y la extensión a éstas del derecho de ciudadanía. Sin duda se trató de la primera fuerza partidaria que insufló aliento a la participación política de las mujeres, y como podrá verse, sus representantes fueron defensores destacados de los derechos femeninos.” En el año 1902 se fundó el Centro Femenino Socialista con la participación de Adela Chertcoff de Dickmann y Carolina Muzilli, donde buscaban difundir la idea de igualdad de la mujer y el varón, integrándola en los espacios institucionales, organizaciones y campos sociales de los que estaba formal o informalmente excluida, y la conquista progresiva de los derechos ciudadanos de los que estaba despojada.

#### **4.8 El trabajo femenino**

Las mujeres tuvieron una gran relevancia, pero un bajo registro historiográfico por quienes relatan la lucha sindicalista a lo largo del siglo XX. Las experiencias de reclamos y huelgas de participación femenina comenzaron a presentarse con mayor asiduidad desde fines del siglo XIX y en el año 1910 se habían realizado 298 huelgas con gran participación femenina. Las obreras del tabaco, las fosforeras, las obreras textiles y las telefonistas realizaron reclamos sobre la insalubridad de su trabajo denunciando la disminución de la jornada laboral, pero también en las reuniones anarquistas y socialistas plantearon la expansión de los derechos políticos de las mujeres como el derecho al voto y a postularse para cargos políticos.

Según Lobato (2007), los empleos más tradicionales para las mujeres de esa época se encontraban en la industria textil, de indumentaria, del cigarrillo, frigorífica, telefónica y de venta comercial. La cantidad de mujeres empleadas en la industria fue de 15,7% y 14,5% entre 1895 y 1914. Por fuera del trabajo registrado también predominaba el trabajo en casas particulares, el trabajo a domicilio y la docencia.

Entre 1936 y 1943 las costureras tucumanas formaron la “Sociedad de Obreras Costureras de Confección en General” y realizó una huelga en reclamo de mejoras salariales, que se transformó en una huelga general y dio como resultado la Ley de Trabajo a Domicilio de 1941 y Tucumán fue la primera provincia en reglamentarla.

#### **4.9 El ingreso masivo de las mujeres a la universidad**

La presencia de la mujer en el ámbito educativo superior comenzó a incrementarse de modo significativo a partir de la década del sesenta bajo el proyecto desarrollista del presidente Arturo Frondizi (1958-1962), aunque se mantuvo un sesgo de género a la hora de que las mujeres elijan carreras universitarias. Pinkasz y Tiramonti (2006) señalan que a comienzos de los cuarenta las mujeres representaban el trece por ciento de la matrícula universitaria e iniciados los setenta, el treinta y seis por ciento. Según Barrancos (2007) las carreras de Humanidades, Sociales y Psicología fueron las carreras más elegidas por las mujeres e incluso llegó a igualar la participación de ambos géneros, aunque con pocos espacios ocupados en cargos de conducción.

Palermo (1998) desarrolló un estudio analizando la matrícula universitaria en Argentina para entender los cambios en la matrícula femenina de la década de los sesenta, analizando también el aspecto económico y social del país y la función de los universitarios en esa década.

Uno de los principales hallazgos de este estudio es el doble rol o la retroalimentación de la feminización de la universidad: por una parte, dotó a la sociedad de una creciente mano de obra capacitada en universidades, pero por otra parte se produjo un proceso de cambio dentro de la familia. Si bien los padres buscaban un posicionamiento de sus hijas en el momento de formar familia y conseguir un mejor estatus social a medida que sus hijas accedieran a mejores estudios, también la mujer que accedía a la educación universitaria comenzó a tomar conciencia de sus capacidades y eso la dotó de una nueva identidad en la familia como joven y madre. La mujer de los años sesenta comenzó a cuestionar los patrones de género tradicionales que consistían en casarse a una edad joven y tener hijos sin trabajar, aun teniendo estudios universitarios completos. Las mujeres de esta década eran madres que trabajaban y que hacían muchas más cosas.

Este cambio social y de la estructura familiar es un punto clave para pensar porque todavía hay micromachismos y las mujeres enfrentan un techo de cristal para crecer en el ámbito profesional. Y es que estos cambios en el comportamiento femenino muestran una especie de mujer maravilla que podía con todo lo que se le pusiera en su agenda: sus estudios, el trabajo, los hijos, la casa y que además no repartía responsabilidades en el hogar a la hora de cuidar de los demás. La sociedad patriarcal centró su discurso en que la mujer debía hacer todo eso si quería merecer el privilegio de ingresar al mercado laboral masivamente, y aún hoy las mujeres sienten la presión de cumplir con un listado de responsabilidades y tareas que socialmente no son requeridos a los hombres. Es un proceso largo y de auto conocimiento el que tienen por delante las mujeres la hora de educar en la igualdad y dividir responsabilidades con otros miembros de la familia demostrando que las superheroínas no existen.

#### **4.10 Las reformas del Código Civil de 1968**

Luego de la reforma de la constitución de 1949 y la convención de Bogotá de 1948, que fue ratificado en 1957, el Código Civil se fue modificando con la derogación de algunos artículos que contradecían la capacidad jurídica de la mujer y se tornó innecesaria la enumeración de los actos que la mujer podía realizar, pero cabe destacar que ahora tenía derecho a administrar libremente sus bienes propios y gananciales adquiridos con el producto de su actividad, también tenía derecho a coparticipar en la disposición de los bienes gananciales y también tenía derecho a legar los bienes gananciales que le estuvieran reservados para su administración. En el año 1968, con la promulgación de la ley 17.711 se incorporó la figura del divorcio con la presentación conjunta de ambos cónyuges. Esta modificación trajo numerosos debates y

discusiones acerca del impacto que pudieran traer estos cambios, pero implicó un gran avance en la independencia de las mujeres respecto de su decisión de divorciarse.

#### **4.11 Las Madres y Abuelas de Plaza de Mayo**

La Argentina se encontraba en una crisis internacional del sistema capitalista hacia los años 70, una vez finalizado el modelo acumulativo de la posguerra, que se podría describir como un tipo asistencialista e integrador de las clases populares a la industrialización. El sector financiero que estimula en los países periféricos al endeudamiento y los hace dependientes de los vaivenes de la economía mundial produjo durante la dictadura un proceso de apertura externa y de desregulación del mercado que si bien tenía la función de lograr eficiencia y competitividad solo generó especulación mediante la inversión improductiva, contrayendo la producción nacional y el empleo. La flexibilización laboral junto con la desindustrialización produjo desempleo estructural y la precarización de condiciones laborales.

Las crisis económicas y políticas son las que primero afectan a las mujeres como el grupo más desprotegido y no es casual que sean también mujeres quienes se destacan por su labor solidaria, cooperativa y de trabajo comunitario en épocas críticas como sucedió en América latina durante la segunda ola de feminismo en los años sesenta. Hacia los años setenta, la organización de un grupo de madres conmovidas por la desaparición de sus hijos en periodo dictatorial en Argentina generó una huella desdichada pero necesaria sobre lo que las mujeres son capaces de hacer en defensa de los derechos humanos. En abril de 1977, un grupo de 14 madres encabezado por Azucena Villaflor dieron su primera vuelta alrededor de la pirámide de mayo y sentaron precedentes sobre un pilar básico de nuestra civilización como es enterrar a nuestros muertos. Estas mujeres salieron del ámbito privado y se presentaron en la plaza pública reclamando conocer donde se encontraban sus hijos y pusieron en jaque al gobierno militar que se consideraba a sí mismo un defensor de los valores familiares. Según Jelin (2018) este era el único medio en que se podía realizar un reclamo, debido a que las organizaciones políticas y los sindicatos estaban prohibidos: “La paradoja del régimen argentino de 1976-1983 era que el lenguaje y la imagen de la familia constituían la metáfora central del gobierno militar; también la imagen central del discurso y las prácticas del movimiento de Derechos Humanos. La imagen paradigmática es la Madre, simbolizada por las Madres de Plaza de Mayo con sus pañuelos-pañales en la cabeza; la madre que deja su esfera privada “natural” de vida familiar para invadir la esfera pública en busca de su hijo secuestrado-desaparecido”.

Si bien en 1977 tres Madres de Plaza de Mayo fueron perseguidas y secuestradas debido a su actividad, continuaron buscando y reclamando por sus hijos y en 1983 crearon la Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas que investigó y generó un documento describiendo las violaciones a los derechos humanos en las décadas de 1970 y 1980. Para el mes de abril de 2019 llevan encontrados 129 nietos y restan por encontrar 201 nietos.

En el año 1984 las Abuelas de Plaza de Mayo lograron que se establezca el índice de abuelidad en el marco jurídico argentino, para aplicar las técnicas genéticas a la búsqueda de los descendientes de sus hijos desaparecidos. Esta prueba brinda resultados con un 99,9% de eficacia en la filiación y el primer caso fue el de una nieta, Paula Eva Logares. Paula había sido inscripta como hija propia por el subcomisario de la policía bonaerense Rubén Lavallen y Raquel Leiro, su esposa, y fue recuperada luego de haberse iniciado las acciones legales en donde se ordenó realizar el estudio, que terminó demostrando que era hija de Mónica Grinspon y Ernesto Logares, desaparecidos en 1978. Tres años más tarde, Elena Gallinari Abinet sería la primera en ser localizada nacida en cautiverio.

#### **4.12 El retorno de la democracia**

Un complejo escenario económico, político y social junto con la derrota de la guerra de las Islas Malvinas y la presión internacional, motivaron la transición al gobierno democrático en 1983. En el periodo de transición hacia la democracia aparecen organizaciones que nuclean a las trabajadoras: la Asociación de Trabajo y Estudio de la Mujer, Amas de Casa del País, la Asociación Argentina de Mujeres de Carreras Jurídicas. Estas organizaciones se hicieron posibles gracias a la vuelta del exilio de muchas mujeres, despertando el movimiento feminista.

Las mujeres que comenzaron a trabajar en los años 80 tuvieron una menor calificación que las que lo hicieron en los 60 y su motivación está dada principalmente por la falta de ingresos en la familia debido a la crisis económica que produjo despidos o precariedad laboral.

A partir de 1980 podemos reconocer un incremento en la participación femenina de la PEA que pasa de un 27 % en ese año a un 31,9% en 1997. Según Altimir y Beccaria (1999) la PEA femenina aumenta de 24,3% en 1980 a un 31, 9% en 1997, estas cifras se refieren al total del país, pero sin duda alguna son mayores para el gran Buenos Aires. Este incremento está compuesto principalmente por mujeres de entre 50 y 59 años, casadas y con hijos y de un origen socioeconómico popular proveniente de la clase obrera o de clases medias bajas empobrecidas.

Para Pelossi (2006) la presencia de más cantidad de mujeres en el mercado laboral va de la mano con el desarrollo acelerado del sector informal y precarizado de la economía que habría

empleado a estas mujeres que cuentan con escasos niveles de escolarización. Si bien a lo largo de los años 80 se asistió a una feminización de la educación universitaria, en el caso de las mujeres de menos recursos el factor educativo no influyó en su decisión de salir a buscar trabajo o de adquirir un mejor trabajo, porque el mercado laboral las incluye dentro del sector terciario que se encuentra en crecimiento. En esta época se sienta en el imaginario la idea de que la mujer sale a trabajar para brindar una ayuda en el hogar. Esta concepción justifica que su trabajo sea aún más precario que el del hombre y que se encuentre supeditado a la vida familiar tanto para la sociedad como para las mujeres, dejando el trabajo “de verdad” a los hombres.

Las primeras elecciones luego de 7 años de gobierno dictatorial dieron por resultado al presidente Raúl Alfonsín, el candidato del partido Unión Cívica Radical (UCR), con el 51 por ciento de los votos. El gobierno fue sujeto de una crisis de estabilidad institucional debido a la deuda externa en los países periféricos, el pobre valor de las exportaciones, la falta de crecimiento, el enorme déficit fiscal heredado de la dictadura, la pugna distributiva creciente, hiperinflación, la tensión corporativa militar por los juicios por los derechos humanos y por los importantes recortes presupuestario, y el sindicalismo que generaba intranquilidad al empresariado.

Los derechos de las mujeres fueron un asunto relevante en la agenda política durante la vuelta a la democracia. En el año 1983 se creó el colectivo Lugar de Mujer que acompaña las primeras leyes a favor de las mujeres, potenciando la presencia de las temáticas de género en la agenda política. En 1984 se creó la Dirección Nacional de Derechos Humanos y de la Mujer; en jurisdicción del Ministerio de Salud y Acción Social, el Programa Mujer Salud y Desarrollo dependiente de la Secretaría de Salud y el Programa de Promoción de la Mujer y la Familia, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Humano y Familia. En el marco de este último Programa, se creó por resolución ministerial del año 1985 el “Consejo Asesor” formado por mujeres provenientes de diversos ámbitos: políticas, sindicalistas, académicas, representantes de organizaciones feministas y comunitarias.

En el año 1986 se realiza el primer Encuentro Nacional de Mujeres en la Ciudad de Buenos Aires, al que concurrieron 1000 asistentes. El eje central del encuentro fue la situación de la mujer en la Argentina y las estrategias para el cambio, analizado desde los distintos aspectos: identidad, violencia, educación, medios de comunicación, participación política, sexualidad, trabajo, familia, tiempo libre, aislamiento y comunicación, utilización del cuerpo de la mujer. Para mencionar algunos avances institucionales, consecuencia directa de la histórica demanda de los movimientos de mujeres, se lograron: el divorcio vincular, la patria potestad compartida, la equiparación de los hijos matrimoniales y extramatrimoniales, la ley de la salud reproductiva

y leyes de equiparación como el establecimiento de una ley de cupo mínimo de mujeres en las listas electorales para las cámaras legislativas.

Con un sector político preocupado luego de los levantamientos carapintadas y el ataque al Regimiento de la Tablada sumado al proceso de hiperinflación, pérdida de poder adquisitivo y la remarcación de precios y saqueos que resultaron en 14 muertos en todo el país, se aceleró la entrega del poder al próximo gobierno democrático liderado por Carlos Saúl Menem en el año 1989 que ganó las elecciones de 1989 con el 49.18% de los votos con la fórmula Menem – Duhalde, subiendo 9 puntos desde 1983 (Floria, 2004).

#### **4.13 Trabajo femenino y la exclusión en los años 90**

En la década de los 90 se profundizó el modelo capitalista y aperturista que comenzó en la década de los 70. Mediante una modificación de la constitución nacional sucedieron dos mandatos que significaron 10 años de gobierno de Carlos Menem, un político riojano con dotes carismáticas, que tomó decisiones económicas drásticas, hegemonizó la política y transgredió moralmente en el plano político.

Para Anzorena (2015) el presidente Carlos Menem, siguió los lineamientos establecidos por los organismos financieros internacionales postulados en el Consenso de Washington y llevó a cabo el Plan de Convertibilidad en el año 1991 que consistió en una estrategia político-económica neoliberal que tenía como meta la estabilización de la economía, la reforma del Estado y la mercantilización de las empresas y servicios públicos.

Barrancos (2007) explica que bajo el ministro de economía Domingo Cavallo se produjo la apertura económica, la paridad cambiaria, la venta de empresas estatales, y el parque industrial se disminuyó aún más con un porcentaje de desocupación que llegó al 19% y un porcentaje de pobreza que llegó al 45% en 1995.

La pobreza se feminizó debido a que las mujeres fueron las más afectadas por la crisis económica, a la vez que salían al mercado a buscar trabajo, pero en condiciones desfavorables respecto de los trabajos que podían conseguir los hombres. Estos trabajos solían ser empleos temporales o a tiempo parcial, informales y requerían una gran cantidad de horas de trabajo. La concentración de este tipo de trabajo concierne a prestaciones comunitarias, y a los campos de salud y enseñanza formal, mientras que el servicio doméstico representa un 20-30% de la Población Económica Activa (PEA) femenina ocupada en la Argentina.

Cabe destacar que, si bien la participación de la mano de obra femenina aumentó, lo hizo solo en algunos sectores como el empleo público, la educación y el comercio. Las condiciones

eran precarias, con menores salarios e incluso mayores exigencias educativas que las necesarias para desempeñarse en el puesto laboral requerido. Si bien existieron logros con relación a los derechos civiles y políticos en los años 80, en los 90 se produjo una involución debido al deterioro social y económico.

Respecto a las políticas implementadas para las mujeres, en 1991 se emitió la ley 24.012 sobre el cupo femenino que estableció un piso mínimo del 30% de mujeres en las listas de legisladores, pero la falta de presupuesto en el estado supuso una merma en las políticas de igualdad. El gobierno de Menem buscó el apoyo de la iglesia y detuvo la inclusión de derechos reproductivos y de perspectiva de género dentro de la ley de educación de 1992.

Entre 1990 y 2000 la tasa de actividad muestra una reducción en la brecha de género al pasar del 49,3% al 39,6%, un comportamiento que es similar al observado en la tasa de empleo, con una brecha positiva en la tasa de desempleo. Esto significa que eran más las mujeres desempleadas en relación con los hombres en tal condición (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 2015).

En un contexto de crítica a la manipulación de la política, la preocupación por la corrupción, y el proceso de empobrecimiento social y económico, se produjo el triunfo de la fórmula Fernando De la Rúa y Carlos Alvarez del partido político Alianza una coalición formada por UCR, el FREPASO y sectores de izquierda con el 48.5% de votos frente a la fórmula del justicialismo de Eduardo Duhalde y Ramón Ortega con 38% y la Acción por la república de Domingo Cavallo y Armando Caro Figueroa con 19.5%

#### **4.14 La crisis argentina de 2001**

Con la llegada del gobierno de la Alianza los problemas económicos y políticos se incrementaron: la deuda externa, la alta desocupación, marginación y pobreza, así como la crisis de gobernabilidad. Las mujeres mantuvieron las relativamente elevadas tasas de participación, es decir llegaron al mercado de trabajo para quedarse. Sin embargo, la recuperación económica y laboral les resultó menos favorable: el desempleo femenino se redujo menos, los salarios de las mujeres crecieron menos y se detuvo el proceso de feminización del empleo que se observara durante los 90, como resultado de un mayor crecimiento en las ramas de actividad tradicionalmente masculinas (Castillo et al., 2008).

Según CEPAL, el 70 por ciento de los contratos temporales de trabajo son firmados por mujeres que además perciben un 30 por ciento menos de salario en comparación a los hombres por la misma tarea.

Según el Ministerio de Economía, la brecha de la tasa de desempleo llegó a valores negativos, con la precarización del mercado laboral y los varones tuvieron mayores niveles de desocupación que las mujeres. Al factor de la crisis y feminización del trabajo y su precarización, se le suma que el Estado suele reducir los servicios de sanidad, educación y servicios sociales que presta, lo cual coloca a la mujer en otra desventaja en relación al hombre, porque al regresar a casa deberá ocuparse de una mayor cantidad de tareas reproductivas o de cuidado de otros.

En agosto de 2000 cuando estalló la crisis política luego de una denuncia de sobornos a senadores nacionales por la reforma laboral, De la Rúa cambió el gabinete sin un rumbo cierto y Álvarez renunció luego de impulsar estas denuncias poniendo de relieve la corrupción de la política. El blindaje financiero iniciado a fines del 2000 por aproximadamente cuarenta millones de dólares y el posterior mega canje negociado por Cavallo pagando comisiones llamativas y posponiendo el pago de la deuda pública al 2005 por dieciséis mil millones adicionales, agregaron según Floria (2004) aún más vulnerabilidad al clima de crisis social, desempleo y marginación. Luego de intentar sostener la convertibilidad monetaria de un peso, un dólar con dos decretos de necesidad y urgencia, y la aparición de monedas como el patacón bonaerense, se produjo el recorte presupuestario con la premisa del déficit cero que significó reducción de sueldos, haberes adicionales, asignaciones familiares, jubilaciones, pensiones y pagos a proveedores.

En un contexto como el de crisis económica, social y política es donde más se evidencian los factores que Federici (2018) menciona como alargadores de la jornada laboral de las mujeres y que aumentan el trabajo laboral, estos son: el hecho de que la mujer ha servido y continua sirviendo de freno a la globalización económica, nivelando con su trabajo el deterioro de las condiciones económicas producido por la liberalización de la economía y la desinversión del Estado en materia de salud, educación, infraestructura y necesidades básicas. Otro factor es la masificación del trabajo en casa debido a las condiciones informales, que contribuyen a la desindicalización y reducen los salarios. Finalmente, las jerarquías de género en el trabajo perduran, aumentando la brecha salarial e incluso incrementando la violencia hacia las mujeres, manifestada en la violencia de la minimización de condiciones laborales llegando a límites inhumanos o incluso la migración en condiciones de clandestinidad.

En un contexto de default técnico, se produjo una corrida bancaria donde solo en el día 8 de noviembre se retiraron del banco mil trescientos millones de pesos. Ante esta situación, se produjo el llamado corralito que consistió en la limitación de extracciones y bloqueo de plazos fijos. El 19 de diciembre la GCT y MTA se movilizaron en huelga con poca

representación en la plaza de Mayo, debida también al bajo nivel de empleo y desindustrialización, pero se produjeron manifestaciones de ciudadanos, militantes de grupos de izquierda en la capital, también contando con la aparición de los piqueteros o clases de desocupados, y saqueos en las provincias de Rosario, Mendoza. La situación de pueblada nacional con saqueos en las principales ciudades y manifestantes en la plaza de Mayo reclamando la salida del presidente, hicieron que De la Rúa establezca el estado de sitio, con 30 muertos en el país y terminó en la renuncia del presidente ese mismo día. Luego de varios presidentes provisionales, Eduardo Duhalde asumió como presidente provisional hasta el 10 de diciembre de 2003, y con medidas como el fin de la convertibilidad, la pesificación de deudas y depósitos en moneda extranjera, se continuaban la manifestaciones y protestas en las calles, la aparición de nuevos empleos de subsistencia como el de los cartoneros, como también grupos solidarios que colaboraban en comedores y redes vecinales de trueque.

En este contexto se adelantaron las elecciones nacionales resultando ganador en primera y única vuelta Menem- Romero con el 24.4% y secundado por Kirchner-Scioli con 22.2%, y luego de que Menem renuncie a la segunda vuelta, Nestor Kirchner asume como presidente de la República con un bajo perfil y moderado conocimiento por parte de la ciudadanía.

#### **4.15 La recuperación económica entre 2003 y 2010**

El gobierno de Nestor Kirchner tuvo la tarea de afianzar el programa que según el Ministerio de economía se propuso en el segundo trimestre de 2002 basado en la recuperación de la producción y el fortalecimiento de las variables financieras. Propició medidas como el levantamiento de las restricciones que pesaban sobre los depósitos bancarios, la flexibilización de los controles cambiarios y el inicio de la reunificación monetaria mediante el rescate de las cuasi monedas.

A partir del 2003, la participación de la mujer en el mercado de trabajo es alta en términos históricos y muestran brechas en la tasa de actividad estables en el tiempo si las comparamos con los hombres. La tasa de empleo, por su parte, tiene una evolución positiva – tanto para hombres como para mujeres- y la brecha de género, si bien muestra una desigualdad significativa en 2012 (-35,6%), mejoró con relación a la que existía en los primeros años de la década del 90´del orden del -50% según el Ministerio de Economía.

Según Rojo Brizuela y Tumini en lo que hace al desempleo, la brecha existente en el 2003 (25,8%) fue fluctuando hasta llegar al 41,7% en 2012 aunque con niveles de desempleo que fueron reduciéndose paulatinamente tanto en el hombre como en la mujer. En el año 2006, la

brecha salarial entre varones y mujeres, expresada en términos del déficit de ingreso mensual promedio, era del 20% para el total de los asalariados. Es importante destacar que estos menores ingresos percibidos por las mujeres tienen efectos inmediatos sobre el bienestar de sus hogares. Hacia el año 2007 se observó un mercado de trabajo con elevada inequidad de género. El ingreso laboral de las mujeres es menor que el de los varones, producto de una inserción laboral más precaria: menor participación en el mercado de trabajo (38% y 55%), mayores tasas de desempleo (12% y 8%), menor acceso al empleo asalariado registrado (54% y 64%) y menor ingreso por hora trabajada. El grado de desigualdad laboral entre sexos varía según los sectores económicos, las ocupaciones, las regiones del país y el nivel educativo de los trabajadores. (Barrancos, 2007; Castillo et al., 2008; Contartese y Maceira, 2006; Cortés, 2003; Gálvez, 2001). La feminización de ciertos trabajos con salarios más bajos, sumado a los sesgos de género limitan la inserción laboral y el hecho de que la mujer haya alcanzado niveles educativos nunca alcanzados no implica sin embargo que gane más dinero en el mercado. Hacia el 2012 la brecha en la tasa de ocupación es de -35,6% evolucionando desde comienzos de los 90 donde era de -50%. Esto quiere decir que a pesar de que la mujer ha penetrado en el mercado laboral y educativo y que políticamente tiene más y mejores derechos, aún continúa siendo afectada por las normas culturales que imponen una carga de trabajo en el hogar mayor que la del hombre, esta es la variable que parece ser imperceptible en las estadísticas pero resulta bastante obvia cuando se observa que incluso cuando las mujeres sean más educadas que los hombres, sino ganan más dinero, no tendrán para pagar quien haga las tareas domésticas, aunque incluso así, ganen menos que un hombre.

#### **4.16 El movimiento Ni Una Menos**

El movimiento o colectivo Ni Una Menos es una expresión basada en la experiencia traumática de una sociedad acechada por violencia machista. En el año 2014 se habían producido 277 femicidios y en 2015 la cifra ascendió a 286 acorde a los datos relevados por el Observatorio de Femicidios Marisel Zambrano, de la ONG La Casa del Encuentro. Esta cifra deja también otras realidades, la de los hombres y niños que quedaron en medio de la violencia machista por defender a una mujer o presenciar un acto de violencia machista, también denominados femicidios vinculados, que en ese año fueron 43. La otra consecuencia es también la cantidad de niños y niñas que quedaron sin madres, que fueron 214 en ese mismo año. La violencia deja rastros en la memoria de la sociedad, no solo en los cuerpos de las mujeres, sino en familias rotas que son parte de una sociedad menos libre, obediente y subalterna.

En el año 2015 surge el movimiento Ni Una Menos, luego de una serie de actos de violencia machista que resonaron en los medios de comunicación masiva debido a las manifestaciones de miles de mujeres que salieron a las calles a protestar por la oleada de femicidios. Como movimiento social considera que no es solo la violencia física la más alarmante, sino que existen diferentes tipos de violencia machista como “La brecha salarial, el trabajo de cuidado no reconocido ni remunerado, la desocupación que recae con mayor peso entre las mujeres, lesbianas, transexuales y travestis y entre ellas, las más jóvenes. En consecuencia, la violencia sobre los cuerpos se sostiene y trenza con la desigualdad social, la lógica de la acumulación de riquezas, las condiciones de trabajo, las instituciones y el Estado” (Ni Una Menos, 2017).

Ante estos tipos de violencia se trató de protestar en el 8M o el Paro Nacional de Mujeres del 19 de octubre de 2016, ante la triste noticia del asesinato de Lucía Perez, cuando marcharon 100.000 mujeres en Rosario en el marco del XXXI Encuentro Nacional de Mujeres. La violencia hacia las mujeres, transexuales, lesbianas, travestis, de todas las edades y todas las nacionalidades, trabajadora es un hecho político, no privado, que como tal debe ser denunciado en comunidad y bajo un legítimo derecho de protesta social.

## **5. Método**

A continuación, se definen y describen los problemas, preguntas y objetivos de esta investigación. Se explica el método de investigación presentando las variables e indicadores a utilizar y los instrumentos y metodología de recolección de los datos.

### **5.1 Problemas, preguntas, objetivos**

Los problemas de una investigación están íntimamente relacionados al proceso que se va a investigar en este trabajo. Según Biagi (2005), un problema es un aspecto de procesos u objetos que se encuentran dentro de un campo científico que hasta ahora es desconocido o no se lo estudió en forma completa, o que los estudios previos no lograron explicar lo que pretendían.

Como se mencionó en el capítulo 1, si bien existió de un avance en materia de derechos humanos y de las mujeres puntualmente y en estudios de género desde los 80 en el mercado latinoamericano, existe un análisis y descripción parcial acerca de las causas por las cuales las mujeres no logran penetrar y ocupar puestos de liderazgo en mercados laborales como el de la tecnología del mismo modo que los hombres. Las preguntas principales con las que se le intenta responder al problema son: ¿Cómo cambia la participación de mujeres en empresas de

tecnología en Argentina en la última década (2007-2017)? ¿Cuál es la situación laboral de las mujeres en roles de liderazgo en las empresas de tecnología en Argentina en los últimos 10 años?

Las preguntas de investigación colaboran a definir objetivos concretos de la investigación y, plantearlo en forma de preguntas tiene la ventaja de minimizar la distorsión al presentarlo en forma directa (Sampieri, 2004). Las preguntas que amplían y brindan un mayor detalle para analizar describir la participación de las mujeres y el techo de cristal en empresas de tecnología en Argentina son: ¿Cómo es la participación de las mujeres en las empresas de tecnología en Argentina entre los años 2007 y 2017? ¿Cuáles son los factores limitantes a la equidad de género en estas empresas? ¿Cuáles son las políticas y acciones desde las empresas para disminuir la brecha de género? ¿Cómo se manifiesta y promueve la participación de mujeres y el liderazgo femenino en el ámbito laboral? ¿Cuáles son las dificultades y las estrategias que tienen las mujeres para acceder y permanecer en roles de liderazgo en empresas de tecnología en Argentina? ¿Cuáles son las estrategias, políticas y acciones que posibilitan que las mujeres perforen el techo de cristal en empresas de tecnología en Argentina?

Sobre los objetivos de esta investigación, Biagi comenta que deben indicar cuales son las metas de conocimientos a alcanzar, debiendo ser expresados de forma concisa, clara e inequívoca (2005). Sampieri agrega que el objetivo general debe establecer qué se busca en la investigación, debe ser susceptible de ser alcanzado y funcionar como guía de estudio, estando presente en todo su desarrollo (2004). El objetivo general de esta investigación es: analizar la participación de mujeres en empresas de tecnología en Argentina entre los años 2007 y 2017 y evaluar la situación laboral de las mujeres en roles de liderazgo en las empresas de tecnología en Argentina en los últimos 10 años. Los objetivos secundarios son: Identificar los cambios en la participación de mujeres en empresas de tecnología en Argentina entre 2007 y 2017, identificar las percepciones sobre ambición profesional, igualdad de oportunidades y estrategias de inclusión y diversidad de los empleados que trabajan en empresas de tecnología en argentina, detectar percepciones de empleados y mujeres en roles de liderazgo sobre barreras para lograr el crecimiento profesional, describir las acciones, políticas y estrategias de las empresas de tecnología en Argentina con sus empleados para disminuir la brecha de género, analizar las estrategias y actividades de las empresas con la sociedad para incrementar la participación de las mujeres para retener talento y desarrollar a las mujeres en roles de liderazgo, identificar situaciones problemáticas que enfrentan las mujeres en sus carreras laborales y las estrategias para acceder y permanecer en roles de liderazgo e identificar las

estrategias y políticas y acciones que posibiliten que las mujeres en empresas de tecnología en Argentina tengan oportunidades de liderazgo y desarrollen sus carreras profesionales.

## **5.2 Metodología de la investigación**

El trabajo se desarrollará con un alcance descriptivo, y por definición según Sampieri, este diseño busca describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke,1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para describir lo que se investiga. Este trabajo se ha definido con un propósito descriptivo debido al bajo nivel de datos disponibles en el sector tecnológico sobre la temática de participación femenina, sin indicar una relación entre variables mencionadas previamente en el estudio, sino buscando integrar las informaciones reunidas de cada variable a medir. El valor principal de esta investigación se encuentra en la posibilidad de reunir información que describa la situación actual de las mujeres que trabajan liderando en empresas de tecnología a través de sus relatos, experiencia y describiendo así el fenómeno del techo de cristal.

El abordaje del trabajo es cuanti-cualitativo a través de la aplicación de una triangulación metodológica como ya se ha indicado en el capítulo 1. De este modo se corroboran los hallazgos cuando dos estrategias arrojan resultados similares, pero cuando estos no lo son, la triangulación ofrece la oportunidad de elaborar una perspectiva más amplia a través de nuevos planteamientos, no busca necesariamente obtener resultados iguales al utilizar estrategias diferentes, lo cual no solo no es posible, sino tampoco deseable. La triangulación se considera también como un procedimiento que disminuye la posibilidad de malentendidos al originar información redundante durante la recolección de datos que esclarece de esta manera significados y verifica la reiteración de una observación.

Por un lado, se considera el aspecto cuantitativo no experimental de la investigación al momento de recolectar la información y construir los datos provenientes de fuentes secundarias y los datos de otras investigaciones provenientes de reportes e investigaciones de otros autores y de Accenture, DELL, IBM, Microsoft, Lenovo, Mercado Libre, Globant y Despegar. También se realizará un abordaje cuantitativo para recolectar información a través de la

encuesta con preguntas cerradas a los empleados de las ocho empresas analizadas en este trabajo.

Con respecto al aspecto cualitativo se indagará acerca de las políticas, acciones, estrategias y programas o iniciativas en empresas tecnológicas del país sobre la inclusión, equidad de género y mayor participación femenina en tecnología. Se revisarán todas estas áreas con el fin de determinar cuál es la agenda de estas organizaciones en materia de género con un método inductivo, comenzando por describir la organización, qué grado de trabajo en la temática de equidad de género existe en la organización. También se realizará un abordaje cualitativo al momento de recolectar datos de las entrevistas a mujeres en puestos de liderazgo, ya sean gerenciales y directivos de empresas del rubro tecnológico argentino.

Este tipo de investigación es sistemática y empírica, las variables independientes analizadas no se manipulan. Han sucedido y las inferencias sobre relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural.

Sobre la definición de la unidad de análisis, la misma debe definir quien se estará estudiando. En este caso nos referimos a las mujeres que trabajan en roles de liderazgo en las empresas de tecnología en Argentina. Se realizará un cuestionario preliminar a 115 empleados de ambos sexos en ocho empresas de tecnología. Las empresas son: Accenture, DELL, IBM, Microsoft, Lenovo, Mercado Libre, Globant y Despegar. El objetivo es relevar las percepciones acerca de la equidad de género existentes en las organizaciones en que trabajan los respondientes. También se realizará una serie de entrevistas a 20 mujeres en puestos gerenciales y de dirección en empresas de tecnología relevando datos acerca su participación e inserción laboral en términos de ambiciones propias, sus vivencias en la trayectoria laboral cuando se trata de auto promocionarse y en sus roles de liderazgo, la igualdad de oportunidades y la diversidad e inclusión en sus trabajos en empresas de tecnología.

Con respecto a las variables de análisis, Sampieri (2004) las define como una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse o de observarse. Esta acción se llevará a cabo mediante la observación de los indicadores, que son la operacionalización de esas variables, para pasar de lo abstracto a lo complejo. Teniendo en cuenta que no se pueden trabajar los mismos indicadores en el cuestionario y en las entrevistas debido a que los destinatarios de ambos instrumentos de medición de datos son distintos a continuación se detallan las correspondientes variables e indicadores.

Tabla 1 Variables e indicadores utilizados en el cuestionario acerca de la percepción sobre la equidad de género en empresas de tecnología

Variable	Indicadores
Ambición profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona de más alto rango en la gerencia del área</li> <li>• Género del superior inmediato</li> <li>• Género predominante entre compañeros de trabajo</li> <li>• Ambición de alcanzar roles de gerencia y dirección</li> <li>• Influencia de la edad en la ambición profesional</li> <li>• Percepción de responsabilidad en el puesto de trabajo</li> </ul>
Autopromoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de habilidades y ambiciones propias</li> <li>• Confianza para comunicar ambiciones profesionales</li> </ul>
Igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción sobre trato equitativo entre hombre y mujeres en el trabajo</li> <li>• Percepción sobre la igualdad de oportunidades</li> <li>• Percepción de las posibilidades de crecimiento profesional</li> <li>• Percepción sobre la remuneración equitativa en hombres y mujeres</li> <li>• Barreras a la remuneración equitativa en mujeres</li> </ul>
Diversidad e inclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia de la flexibilidad laboral</li> <li>• Relevancia de la flexibilidad laboral para incrementar la participación femenina en roles de liderazgo</li> <li>• Posibilidad de trabajar en forma flexible</li> <li>• Conocimiento de programas de talento femenino</li> </ul>

Tabla 2 Variables e indicadores seleccionados para las entrevistas a mujeres en puestos gerenciales y de dirección en empresas de tecnología

Variable	Indicadores
Ambición profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia laboral y cambios de roles con mayor toma de decisiones</li> <li>• Ambición de alcanzar roles de gerencia y dirección</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción sobre diferencias en la planificación del crecimiento profesional entre hombres y mujeres</li> </ul>
Autopromoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios y adaptaciones en la vida personal y familiar para ascender en la carrera laboral</li> <li>• Áreas de desarrollo a fortalecer para crecimiento profesional</li> </ul>
Igualdad de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras en la carrera profesional por causa del género o rechazo de propuesta laboral de crecimiento</li> <li>• Percepción sobre oportunidades de liderazgo y de ser referentes de las mujeres en su trabajo actual</li> <li>• Modo en que se manifiesta el crecimiento laboral en mujeres y hombres</li> <li>• Percepción sobre el grado de involucramiento en situaciones o actividades laborales por ser mujer</li> <li>• Sectores en los que observa más mujeres en cargos directivos o puestos de liderazgo</li> <li>• Percepción sobre características valoradas en dirección y liderazgo femenino y masculino</li> </ul>
Diversidad e inclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción sobre el modo en que las políticas de flexibilidad colaboran al balance trabajo y vida personal</li> <li>• Descripción sobre viajes laborales y tiempo personal disponible</li> <li>• Acciones y políticas de la compañía para disminuir la brecha de género</li> <li>• Acciones de la compañía para retener talento femenino y desarrollar mujeres en roles de liderazgo</li> <li>• Interacción de la compañía con la sociedad y modo de agrandar la participación de mujeres en tecnología</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción sobre potenciales acciones de las empresas y el estado para reducir la brecha de género</li> </ul>
--	---

Para los instrumentos elegidos para medir los datos es importante tener en cuenta que el método depende del objetivo y del criterio de cada investigador. Cada instrumento ha sido elegido teniendo en cuenta la utilidad de los datos que produce para lo que se intenta describir en este trabajo. Poseen una finalidad práctica, y se combinan para poder analizar y contrastar las perspectivas de los empleados que integran las organizaciones de tecnología con la visión de las mujeres que ocupan puestos de liderazgo en empresas de ese mismo rubro.

En este sentido los instrumentos elegidos se presentan como válidos y confiables para medir las variables de este trabajo. La validez hace referencia a cuan eficaz un instrumento mide la variable que pretende medir, mientras que la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce resultados iguales (Sampieri, 2004).

El cuestionario por definición es una herramienta de tipo cuantitativa que contiene las preguntas de las variables a medir. En este caso las preguntas serán cerradas, con alternativas de respuesta que han sido delimitadas (Sampieri, 2004). En algunos casos las opciones son dicotómicas y los respondientes deberán elegir entre dos opciones y en otros casos existen varias opciones de respuesta.

La entrevista por su parte permite conocer con intimidad la realidad del sujeto entrevistado, no solo influye el contenido de las palabras, sino toda la expresividad con la que son pronunciadas, incluyendo silencios y el lenguaje no verbal.

Para este trabajo se proponen como instrumentos de recolección de datos seleccionados los cuestionarios a los empleados en empresas de tecnología y entrevistas a mujeres líderes de las organizaciones del rubro tecnológico. Por un lado, estos instrumentos describen el modo en que los empleados hombres y mujeres perciben la equidad de género en su organización, la participación y la inserción laboral en diferentes sectores de negocio de la organización a través de las variables previamente mencionadas, y por otro lado ayudan a entender cómo las mujeres que actualmente ocupan roles de liderazgo vivencian esas mismas variables y como perciben el techo de cristal.

### **5.3 Selección de la muestra**

Cuestionario: se realizó un cuestionario a 115 empleados de distintos géneros en Accenture, DELL, Despegar.com, Globant, IBM, Lenovo, Mercado Libre y Microsoft a los fines de relevar las percepciones acerca de la equidad de género existentes en estas compañías de tecnología. Este tipo de selección de la muestra por racimos se realiza teniendo en cuenta la escasez de recursos económicos para dirigir un cuestionario a una mayor cantidad de empresas y también con la finalidad de incluir empresas de tecnología con características más homogéneas, debido a que en caso de ampliar el cuestionario a todas las empresas de tecnologías las respuestas podrían verse distorsionadas para el caso de muchas start ups de tecnología con dotaciones menores a las de las compañías que participaron en el cuestionario y que quizás que no cuentan con un desarrollo de políticas de equidad de género, o que no han profundizado aún en temáticas de diversidad e inclusión.

Entrevistas: se realizará una serie de entrevistas a 20 líderes de género femenino de organizaciones del rubro tecnológico en Argentina.

## **6. Resultados de la investigación**

En este capítulo se analizarán los resultados del cuestionario realizado en ocho empresas de tecnología en Argentina y las entrevistas a mujeres en roles de liderazgo en el mismo rubro.

### **6.1 Análisis cuantitativo de datos: cuestionarios a empleados del sector tecnológico argentino**

El cuestionario fue realizado entre los meses de abril y mayo de 2019 a 115 empleados en Accenture, DELL, Despegar.com, Globant, IBM, Lenovo, Mercado Libre y Microsoft publicado a través de redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn y Twitter) utilizando la tecnología de Google Forms.

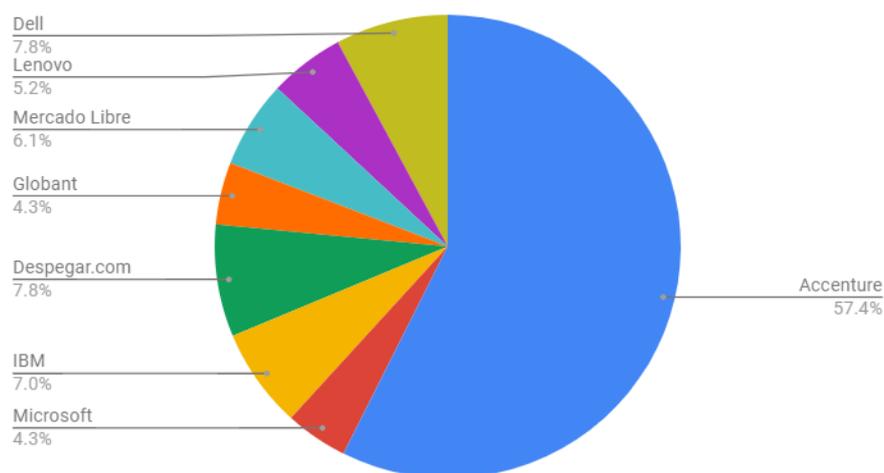
Teniendo en cuenta la participación, Accenture es la empresa cuyos empleados más han participado en el cuestionario en un 57.4%, seguido por DELL y Despegar.com con un 7.8% cada empresa. Microsoft ha sido la empresa con menor participación por parte de sus empleados en el cuestionario con un 4.1%.

Tabla 3 Empresas en las que trabajan los respondientes

Empresas en las que trabajan los respondientes	Cantidad
Accenture	66
Dell	9
<a href="http://Despegar.com">Despegar.com</a>	9
Globant	5
IBM	8
Lenovo	6
Mercado Libre	7
Microsoft	5
<b>Total</b>	<b>115</b>

Gráfico 6 Empresas en las que trabajan los respondientes

Indicá si trabajás en alguna de estas empresas:



La participación en el cuestionario fue mayoritariamente femenina en un 65.2% y una persona prefirió no decir su género.

Tabla 4 Género de los empleados que participaron del cuestionario

Género de los empleados que participaron del cuestionario	Cantidad
Hombre	39
Mujer	75
Prefiero no decirlo	1
<b>Total</b>	<b>115</b>

Gráfico 7 Género de los empleados que participaron del cuestionario

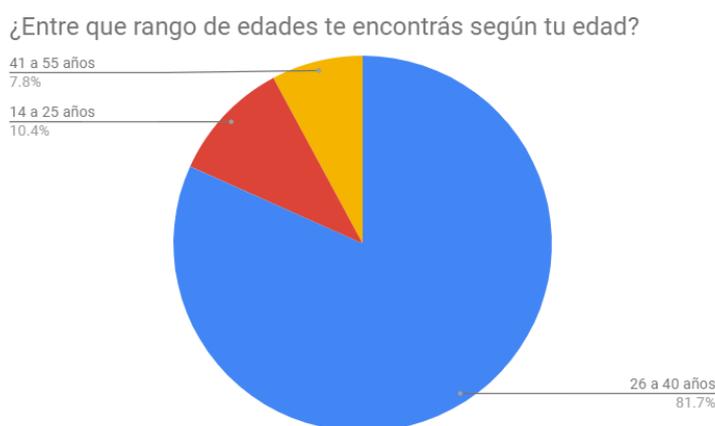


En el rango etario, se ha tomado el rango de población en edad de trabajar – PET– definido por el grupo de las personas de 14 años y más. El rango de edades de los participantes se encuentra mayormente representado por empleados entre los 26 a 40 años (81.7%), seguido por los empleados que recién ingresan al mercado laboral entre los 14 y 25 años (10.4%).

Tabla 5 ¿Entre que rango de edades te encontrás según tu edad?

¿Entre que rango de edades te encontrás según tu edad?	Cantidad
14 a 25 años	12
26 a 40 años	94
41 a 55 años	9
<b>Total</b>	<b>115</b>

Gráfico 8 ¿Entre que rango de edades te encontrás según tu edad?



### 6.1.1 Ambición profesional

En este apartado se analizan las respuestas relacionadas a la variable de ambición laboral, la cual se observará en indicadores que señala operativamente cada pregunta realizada.

Para los que respondieron la persona de más alto rango en la gerencia del área es hombre mayoritariamente, pero con tan solo una diferencia de 1.7%. Un 67% de los respondientes manifestaron que el género del superior inmediato es femenino, lo cual refleja una baja en la participación de puestos gerenciales en las áreas donde trabajan los respondientes. También el género predominante entre compañeros de trabajo es femenino en un 64.3%, un resultado bastante similar al del género del superior inmediato, pero sensiblemente superior al de la persona con el más alto cargo en la gerencia del área.

Tabla 6 ¿Cuál es el género de la persona con el cargo más alto en la gerencia de tu área?

<i>¿Cuál es el género de la persona con el cargo más alto en la gerencia de tu área?</i>	Cantidad
Femenino	54
Masculino	56
No estoy seguro/a	5
<b>Total</b>	<b>115</b>

Gráfico 9 ¿Cuál es el género de la persona con el cargo más alto en la gerencia de tu área?

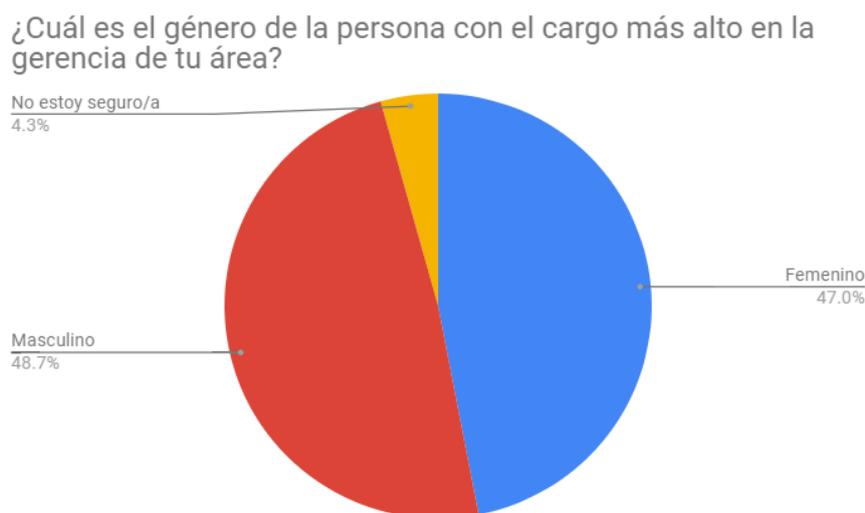


Tabla 7 ¿Cuál es el género de tu superior inmediato?

<i>¿Cuál es el género de tu superior inmediato?</i>	Cantidad
Femenino	77
Masculino	37
No estoy seguro/a	1
<b>Total</b>	<b>115</b>

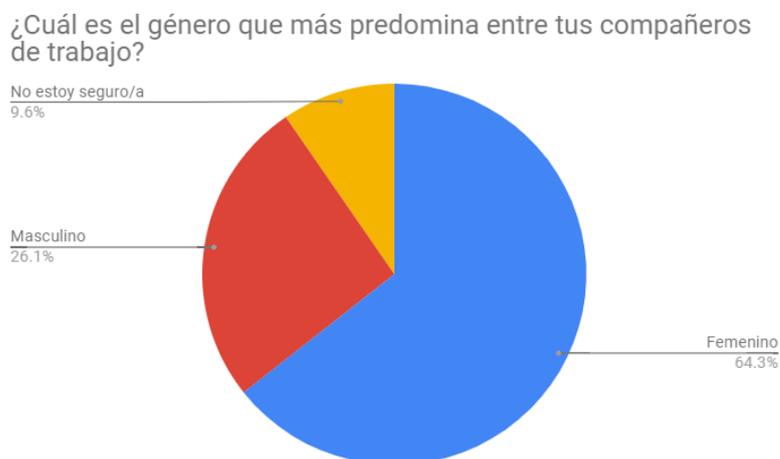
Gráfico 10 ¿Cuál es el género de tu superior inmediato?



Tabla 8 ¿Cuál es el género que más predomina entre tus compañeros de trabajo?

¿Cuál es el género que más predomina entre tus compañeros de trabajo?	Cantidad
Femenino	74
Masculino	30
No estoy seguro/a	11
<b>Total</b>	<b>115</b>

Gráfico 11 ¿Cuál es el género que más predomina entre tus compañeros de trabajo?



Un 57% de las mujeres manifestaron sentirse satisfechas y/o realizadas en un puesto de mando intermedio, frente a un 41.03% de hombres. Los hombres manifestaron sentirse más satisfechos y/o realizados que las mujeres en un puesto de director general o de director en un 5.13% y 28.21% respectivamente frente a un 4% y 22.6% de las mujeres.

Por lo tanto, se puede señalar que existe una menor participación de las mujeres en roles gerenciales de liderazgo, pero no existe una gran diferencia en términos de porcentajes con

respecto a las ambiciones laborales de cada género. De hecho, las mujeres demuestran interés en desempeñarse como mandos medios en un porcentaje superior al de los hombres.

Tabla 9 ¿En qué puesto de trabajo sentirías satisfacción y/o realización a nivel profesional?

¿En qué puesto de trabajo sentirías satisfacción y/o realización a nivel profesional?	Cantidad
Cualquiera siempre que lo que haga tenga valor	1
Director general	5
Director/a	28
Freelance no relacionado con el trabajo que hago actualmente	1
Independiente	1
Líder técnico	1
Mando intermedio	60
Propietario/a	15
Vicepresidente	3
<b>Total</b>	<b>115</b>

Gráfico 12 ¿En qué puesto de trabajo sentirías satisfacción y/o realización a nivel profesional? Por género

¿En qué puesto de trabajo sentirías satisfacción y/o realización a nivel profesional? Por género

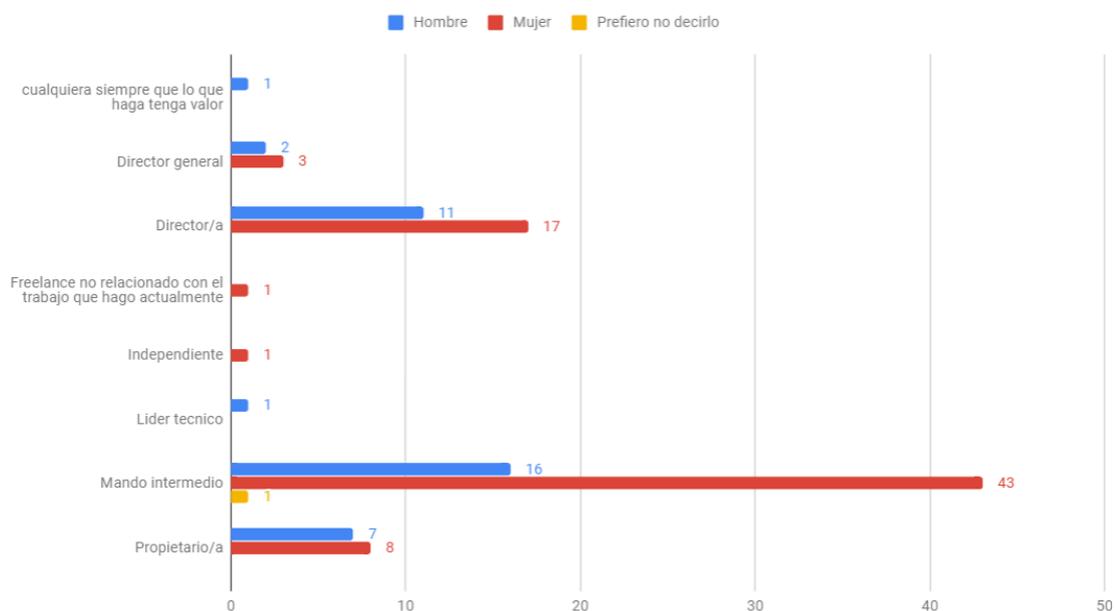
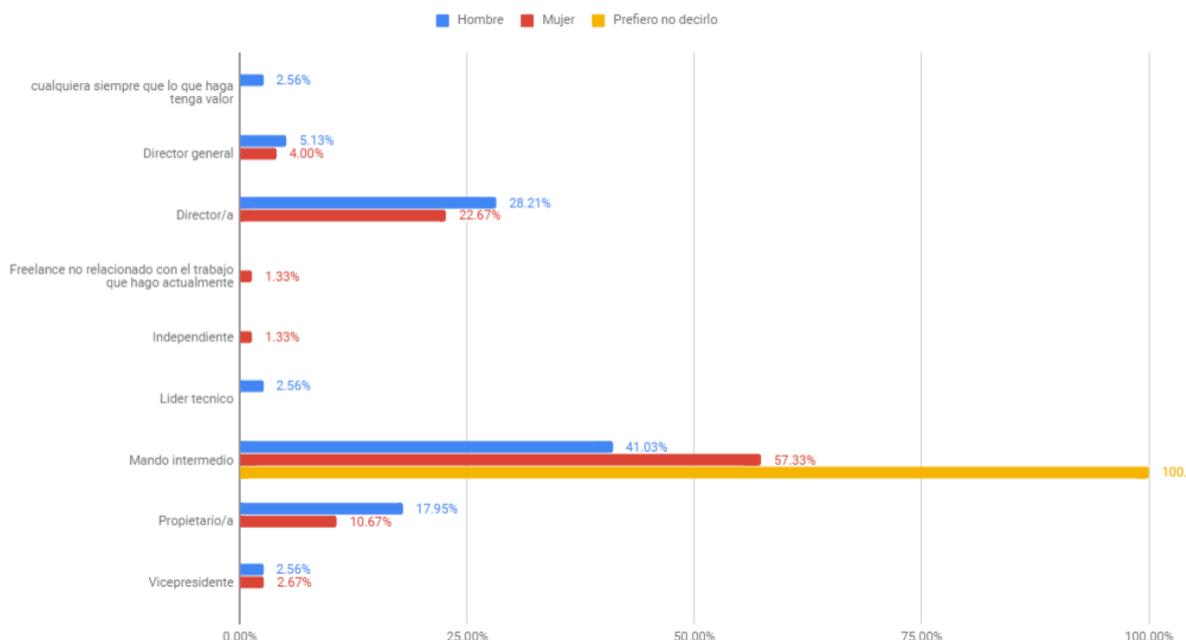


Gráfico 13 ¿En qué puesto de trabajo sentirías satisfacción y/o realización a nivel profesional? En porcentaje

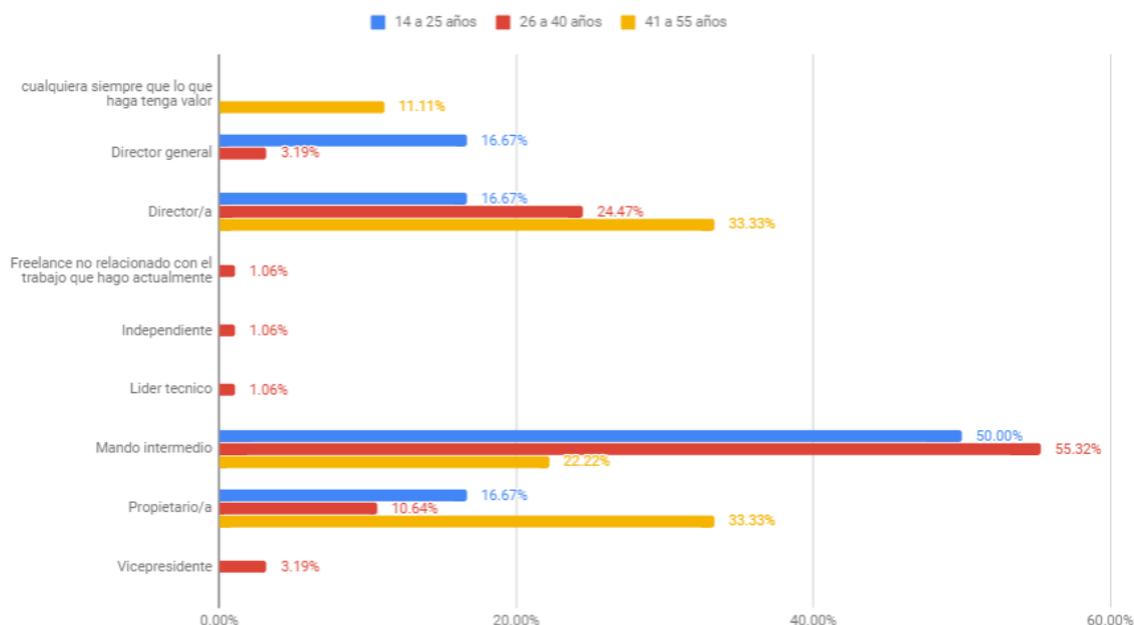
¿En qué puesto de trabajo sentirías satisfacción y/o realización a nivel profesional? En porcentaje



En la misma pregunta podemos observar que no existe una influencia de la edad en la ambición profesional a excepción de los rangos etarios de 41 a 55 años. En este rango etario quienes respondieron manifestaron aspirar a puestos de director y propietario y en tercer lugar ocupar un puesto de mando intermedio. Para los rangos de 14 a 25 años y de 26 a 40 años el mando intermedio y el puesto de director son los más ambicionados.

Gráfico 14 ¿En qué puesto de trabajo sentirías satisfacción y/o realización a nivel profesional? Por rango etario

¿En qué puesto de trabajo sentirías satisfacción y/o realización a nivel profesional? Por rango etario



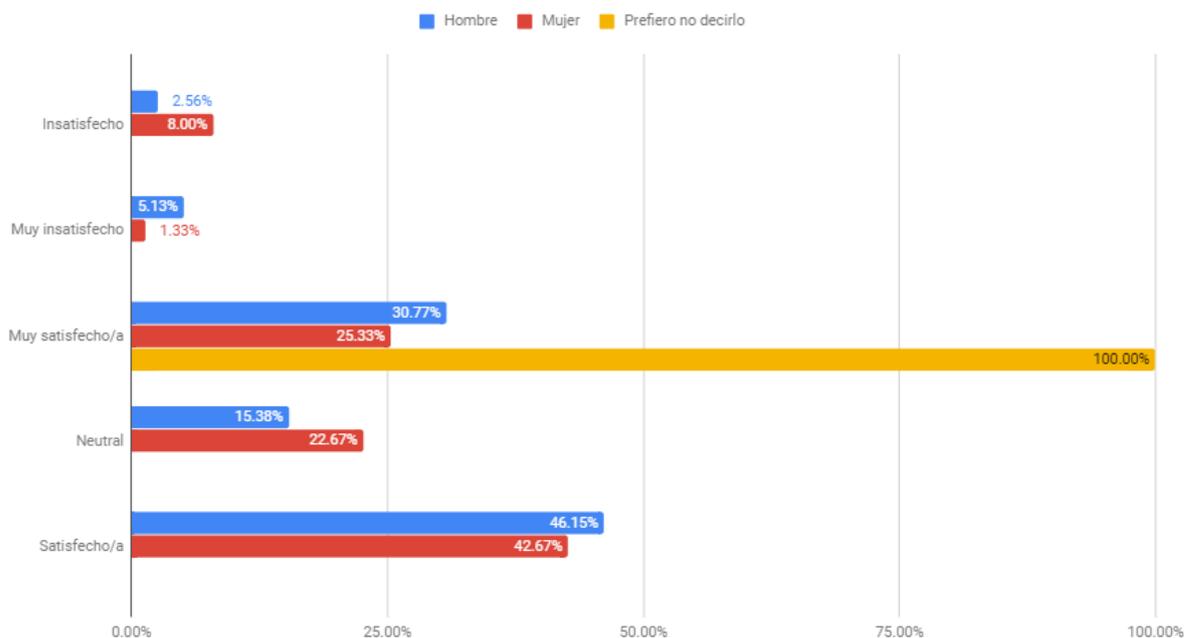
Sobre la percepción de responsabilidad en el puesto de trabajo a continuación se observa que las mujeres tienen una percepción levemente peor que los hombres sobre las responsabilidades en su actual puesto de trabajo, el 25.33% de las mujeres están muy satisfechas frente a 30.77% de los hombres, y 42.67% de las mujeres están satisfechas frente a 46.15% de los hombres. La satisfacción de frente a las responsabilidades suele estar conectada a la percepción que existe acerca de las posibilidades de progreso en la misma compañía en que trabajan.

Tabla 10 ¿Cómo estás de satisfecho/a con las responsabilidades en tu puesto de trabajo actual?

¿Cómo estás de satisfecho/a con las responsabilidades en tu puesto de trabajo actual?	Género de los empleados que participaron del cuestionario			
	Hombre	Mujer	Prefiero decirlo no	Total
Insatisfecho	2.56%	8.00%		6.09%
Muy insatisfecho	5.13%	1.33%		2.61%
Muy satisfecho/a	30.77%	25.33%	100.00%	27.83%
Neutral	15.38%	22.67%		20.00%
Satisfecho/a	46.15%	42.67%		43.48%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico 15 ¿Cómo estás de satisfecho/a con las responsabilidades en tu puesto de trabajo actual?

¿Cómo estás de satisfecho/a con las responsabilidades en tu puesto de trabajo actual?



### 6.1.2 Autopromoción

Las respuestas sobre la confianza para mostrar logros y comentar las aspiraciones profesionales a pares y superiores fueron muy similares entre hombres y mujeres, existe menos de un 1% de diferencia y la mayoría cree que tiene oportunidades de darse a conocer y de comunicar sus ambiciones profesionales en un porcentaje mayor al 84% para cada género. Esto indica que en términos generales los respondientes se desempeñan en empresas que les brindan esta sensación de que son escuchados y que las posibilidades están disponibles para ellos también.

Ante la confianza para comunicar ambiciones profesionales a los superiores, las percepciones varían dependiendo del género de quien responde y del género que tiene su superior inmediato. La confianza de las mujeres disminuye sensiblemente hasta un 21.33% cuando su superior inmediato es hombre y no confían en que una mujer superior puede mejorar sus oportunidades en un 13.33%. En el caso de los hombres, tienen una confianza alta (92.31%) en que pueden comunicar sus ambiciones profesionales y hay una diferencia muy baja dependiendo de si su superior inmediato es mujer u hombre. Analizando estas respuestas, las mujeres confían más en un liderazgo inmediato femenino que les brinde espacio para comunicar y conseguir oportunidades laborales, lo cual comienza a escasear a medida que las mujeres van incrementando su seniority debido a que las organizaciones mencionadas tienen más hombres que mujeres ocupando roles en el liderazgo y gerencia. Si bien las mujeres deben auto validarse y no esperar a que les den espacio, es importante destacar que para que esto suceda las mujeres deben sentir que las condiciones están dadas al igual que les sucede a los hombres de un modo más natural porque esto ya está instalado culturalmente. A modo de ejemplo, brindar espacios donde las mujeres puedan mostrarse en la organización es un comienzo válido ya sea escuchando hacia donde quieren dirigir sus carreras y trabajar esto en ciclos de mentoreo y coaching para su desarrollo, o con mayor exposición y participación en iniciativas internas, capacitaciones a otros colegas o participar y exponer sobre una temática ante el liderazgo de la organización que les brinde mayor conocimiento del negocio y a su vez mayor visibilidad trabajando su branding propio.

Tabla 11 En tu puesto de trabajo actual, ¿Crees que tenés la oportunidad de darte a conocer y comunicar tus ambiciones?

En tu puesto de trabajo actual, ¿Crees que tenés la oportunidad de darte a conocer y comunicar tus ambiciones?	Género de los empleados que participaron del cuestionario			
	Hombre	Mujer	Prefiero decirlo	no Total
No	15.38%	14.67%		14.78%
Sí	84.62%	85.33%	100.00%	85.22%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico 16 En tu puesto de trabajo actual, ¿Crees que tenés la oportunidad de darte a conocer y comunicar tus ambiciones?

En tu puesto de trabajo actual, ¿Crees que tenés la oportunidad de darte a conocer y comunicar tus ambiciones?

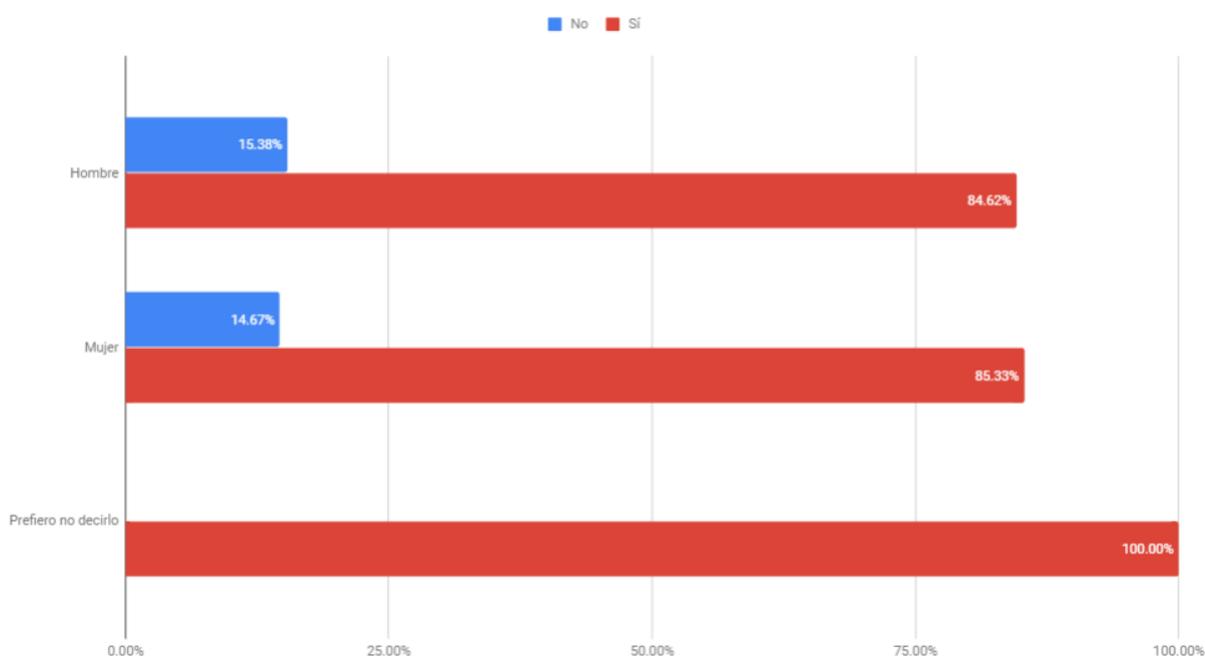


Tabla 12 ¿Puede un superior mejorar la percepción de las oportunidades profesionales?

<i>¿Puede un superior mejorar la percepción de las oportunidades profesionales?</i>		<i>Género de los empleados que participaron del cuestionario</i>			
		<i>Hombre</i>	<i>Mujer</i>	<i>Prefiero decirlo</i>	<i>no Total</i>
No	Femenino	2.56%	13.33%		9.57%
	Masculino	5.13%			1.74%
No Total		7.69%	13.33%		11.30%
Sí	Femenino	43.59%	65.33%		57.39%
	Masculino	48.72%	21.33%		30.43%
	No estoy seguro/a			100.00%	0.87%
Sí Total		92.31%	86.67%	100.00%	88.70%
<b>Total</b>		<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

La falta de referentes mujeres no solo afecta el pipeline de reemplazo de líderes femeninas, sino que funciona como un desmotivador a la mayor participación femenina en un rubro. Para que la participación femenina y el crecimiento en liderazgo femenino sea una realidad primero debe instalarse en la cultura de trabajo de las organizaciones tanto en mujeres como en hombres. La forma en la que la organización trabaja y las definiciones estratégicas que el liderazgo realiza al ocupar una silla en el directorio son relevantes como mensaje organizacional a toda la compañía y en todos sus niveles. Esta definición no puede estar dada por otros que no sean aquellos que hoy ocupan los lugares de liderazgo mayoritario: los hombres. Por este motivo es necesario que los varones líderes se involucren en la discusión tendiente a incrementar la participación de mujeres en el rubro de tecnología, porque solo de esta forma se puede incentivar a las mujeres a crecer en roles de liderazgo. Aún más relevante es que los miembros de directorios, directores generales y quienes delinean y lideran las políticas de contratación en empresas de tecnología patrocinen, apoyen y hagan propia la temática del liderazgo igualitario de género. Esto requiere comenzar un paso atrás; es decir, concientizando a hombres y mujeres sobre las dificultades que tienen las mujeres en su progreso profesional, los sesgos de género en un mercado de trabajo de tipo patriarcal, los pisos pegajosos, paredes y finalmente techos de cristal. Los hombres que lideran deberían ser los primeros en colocarse como referentes en iniciativas para implementar políticas que alienten a disminuir las asimetrías entre géneros y cambiar la cultura orientándose a conseguir el mejor talento, que de seguro será mucho más fácil de conseguir si se incluye al otro 50% del género

humano femenino. No se trata de buscar la equidad de género y más roles de liderazgo femenino a través de acciones aisladas como un evento anual para mujeres o de lanzar un beneficio por maternidad extendida – que solo piensan en una tendencia del mercado y apuntan conseguir una mención en Great place to work for women, sino de conseguir una empresa rentable que a través de la diversidad de sus empleados traiga mayor innovación, precisión y velocidad en la toma de decisiones basadas en la diversidad que poseen los equipos de alto rendimiento.

### 6.1.3 Igualdad de oportunidades

Según los respondientes la percepción sobre trato equitativo entre hombre y mujeres en el trabajo es de un 82.61% para ambos géneros, aunque las mujeres solo tienen algunos puntos más que los hombres al considerar que no hay trato equitativo o que tal vez lo haya. Sobre la percepción sobre la igualdad de oportunidades, no existe una gran disparidad de opiniones. Los respondientes indicaron que su percepción de oportunidades es buena en más de un 91.30% para cada género, aunque los hombres tienen una percepción superior en menos de 2 puntos que las mujeres.

Tabla 13 ¿Observás que existe un trato equitativo entre hombres y mujeres en tu trabajo?

¿Observás que existe un trato equitativo entre hombres y mujeres en tu trabajo?	Género de los empleados que participaron del cuestionario			
	Hombre	Mujer	Prefiero decirlo	no Total
No	5.13%	6.67%		6.09%
Sí	84.62%	81.33%	100.00%	82.61%
Tal vez	10.26%	12.00%		11.30%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico 17 ¿Observás que existe un trato equitativo entre hombres y mujeres en tu trabajo? Respuestas de hombres y mujeres en porcentajes

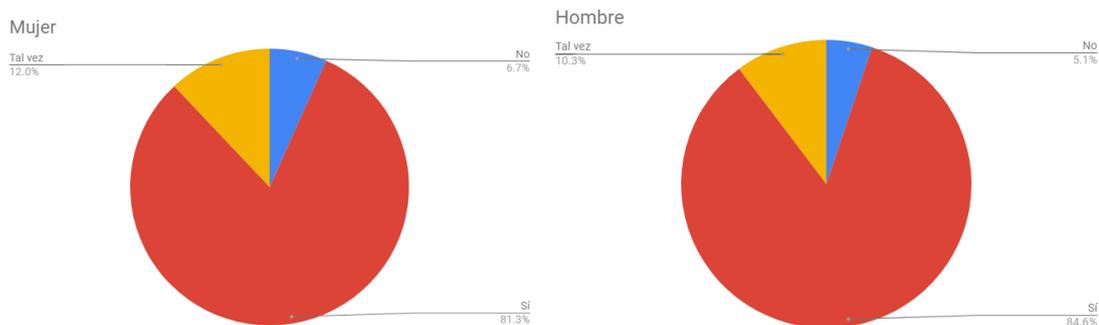
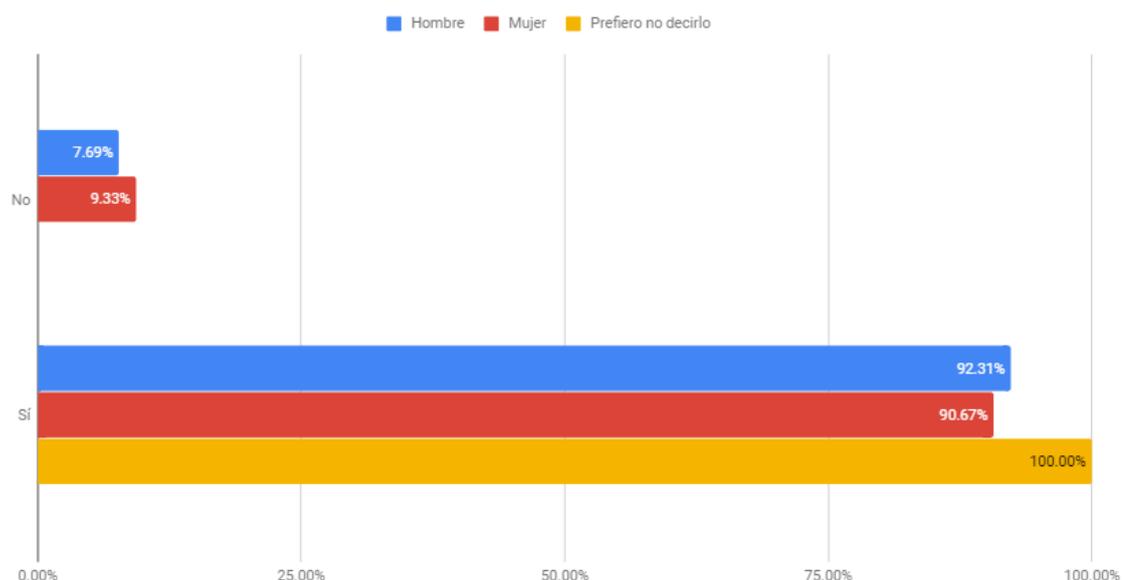


Tabla 14 ¿Crees que vos y tus compañeros tienen las mismas oportunidades en el crecimiento de tu carrera en la empresa en que trabajás sin importar el sexo?

¿Crees que vos y tus compañeros tienen las mismas oportunidades en el crecimiento de tu carrera en la empresa en que trabajás sin importar el sexo?	Género de los empleados que participaron del cuestionario			
	Hombre	Mujer	Prefiero no decirlo	Total
No	7.69%	9.33%		8.70%
Sí	92.31%	90.67%	100.00%	91.30%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico 18 ¿Crees que vos y tus compañeros tienen las mismas oportunidades en el crecimiento de tu carrera en la empresa en que trabajás sin importar el sexo?

¿Crees que vos y tus compañeros tienen las mismas oportunidades en el crecimiento de tu carrera en la empresa en que trabajás sin importar el sexo?



Cuando analizamos la percepción de las posibilidades de crecimiento profesional no existen diferencias de opiniones entre géneros. Más del 66.96% de los empleados consideran que no tienen barreras en su crecimiento profesional, siendo de nuevo el porcentaje masculino el más amplio por una diferencia de 4 puntos.

Tabla 15 ¿Crees que tenés barreras para tu crecimiento profesional?

<i>¿Crees que tenés barreras para tu crecimiento profesional?</i>	<i>Género de los empleados que participaron del cuestionario</i>			
	Hombre	Mujer	Prefiero no decirlo	Total
No	69.23%	65.33%	100.00%	66.96%
Sí	30.77%	34.67%		33.04%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Cuando se pregunta acerca de la opinión sobre la remuneración equitativa en hombres y mujeres, la respuesta es ampliamente positiva en más de un 85% y nuevamente se observa una diferencia de alrededor de los 4 puntos entre la opinión de hombres y mujeres.

Tabla 16 ¿Crees que tanto vos como tus compañeros son remunerados equitativamente independientemente del sexo?

<i>¿Crees que tanto vos como tus compañeros son remunerados equitativamente independientemente del sexo?</i>	<i>Género de los empleados que participaron del cuestionario</i>			
	Hombre	Mujer	Prefiero no decirlo	Total
No	10.26%	16.00%	100.00%	14.78%
Sí	89.74%	84.00%		85.22%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Existe la misma tendencia favorable en términos de porcentajes en las opiniones sobre las barreras que enfrentan las mujeres para conseguir una remuneración equitativa en las empresas en las que trabajan quienes respondieron el cuestionario y de nuevo se observa una percepción levemente más positiva de los hombres en casi 5 puntos. Sin embargo, los porcentajes son menores. El 30.77% de hombres y el 36% de mujeres opinan que existen barreras, aunque ellos no perciban según los resultados de la pregunta anterior inequidades de remuneración en los mismos porcentajes. Esto nos permite inferir que la inequidad de salarios es un tema que excede la situación personal de cada uno de los que responden o de sus propios compañeros, es un asunto que está comenzando a visibilizarse para ambos géneros según los resultados de esta pregunta.

Tabla 17 ¿Crees que las mujeres se encuentran con barreras a la hora de ser remuneradas equitativamente?

<i>¿Crees que las mujeres se encuentran con barreras a la hora de ser remuneradas equitativamente?</i>	<i>Género de los empleados que participaron del cuestionario</i>			
	Hombre	Mujer	Prefiero decirlo	no Total
No	69.23%	64.00%		65.22%
Sí	30.77%	36.00%	100.00%	34.78%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Si bien los datos recolectados acerca de la igualdad de oportunidades son favorables y optimistas en términos de trato equitativo, oportunidades de crecimiento, percepción de barreras, remuneración equitativa, en todas estas áreas es necesario trabajar para conseguir que las mujeres mejoren su opinión más que los hombres. En principio porque son las principales impactadas sobre cada una de las áreas relevadas, pero también porque una opinión más positiva acerca de estos temas redundaría en un mejor desempeño de las trabajadoras, tiende a una mejora en la percepción de la cultura de la organización y funciona como un método para atraer a más mujeres y que luego ocupen el lugar de role models. Aún queda trabajo por realizar para incrementar la percepción acerca de las barreras que enfrentan las mujeres pensando en ser remuneradas equitativamente, porque los porcentajes de opinión positiva son los más bajos de esta variable.

#### **6.1.4 Diversidad e inclusión**

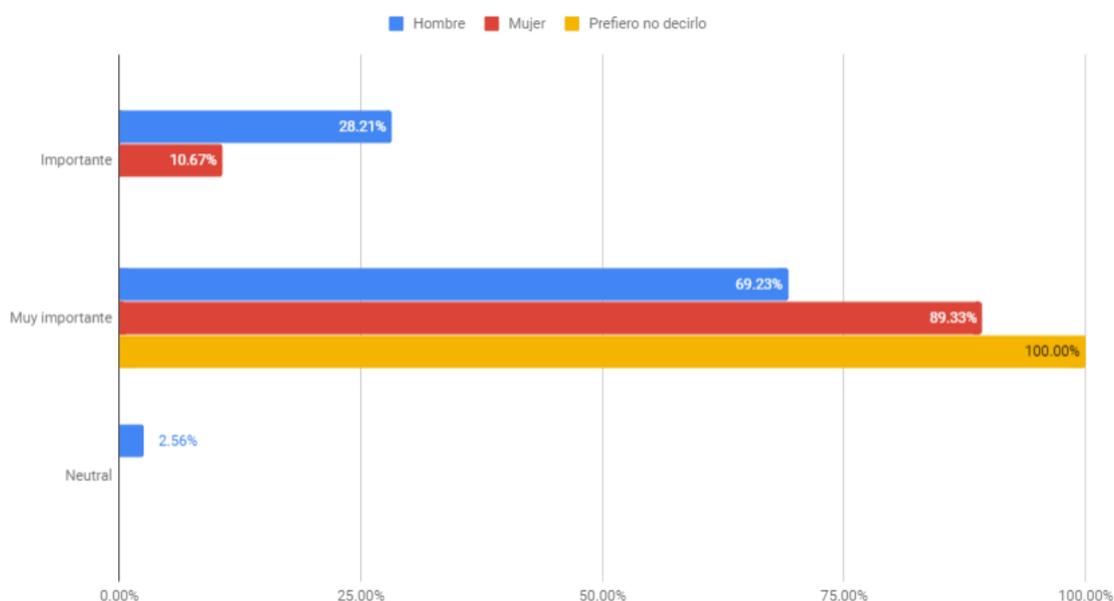
La temática de la flexibilidad laboral es un asunto predominantemente femenino, las mujeres opinan que su flexibilidad es muy importante en un 89.33% mientras que para los hombres las políticas de flexibilidad son muy importantes en casi 20 puntos menos. Se puede entender que este resultado está dado porque culturalmente el hombre no es demandado a hacer tanto estiramiento de sus horarios como la mujer a la hora de realizar tareas domésticas o de cuidar a la familia, mientras que para la mujer es relevante contar con flexibilidad por todas las otras cosas que debe hacer además de trabajar.

Tabla 18 ¿Qué tan importante es para vos la flexibilidad laboral en tu trabajo?

¿Qué tan importante es para vos la flexibilidad laboral en tu trabajo?	Género de los empleados que participaron del cuestionario			Total
	Hombre	Mujer	Prefiero no decirlo	
Importante	28.21%	10.67%		16.52%
Muy importante	69.23%	89.33%	100.00%	82.61%
Neutral	2.56%			0.87%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico 19 ¿Qué tan importante es para vos la flexibilidad laboral en tu trabajo?

¿Qué tan importante es para vos la flexibilidad laboral en tu trabajo?



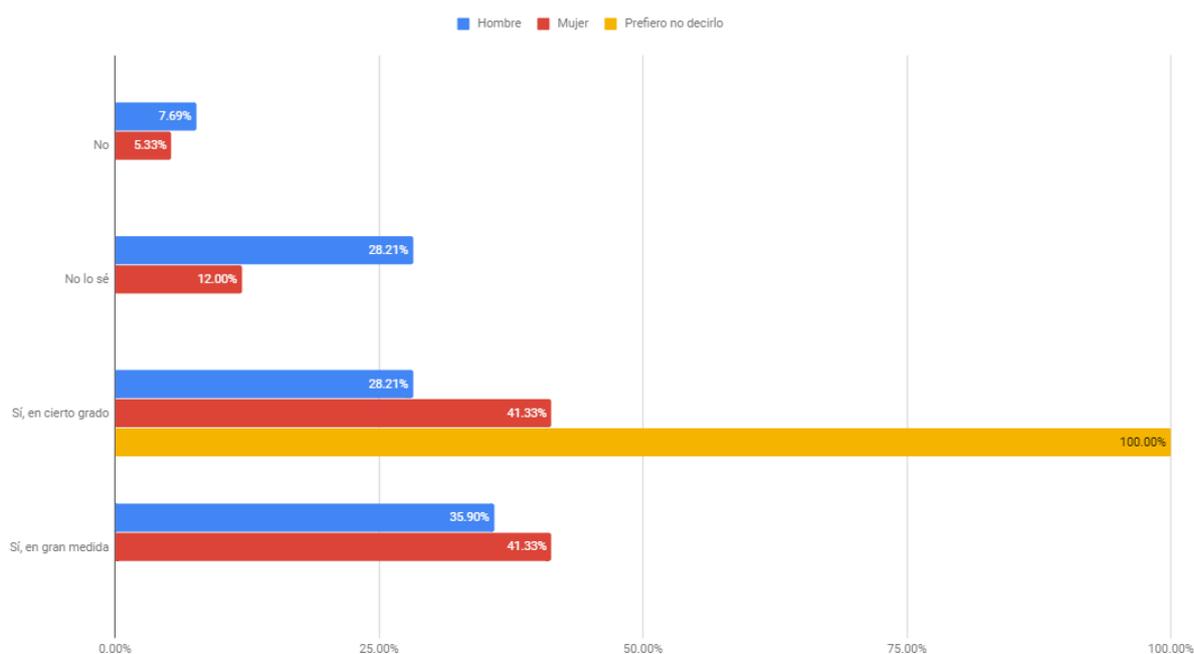
Con respecto a la relevancia de la flexibilidad laboral para incrementar la participación femenina en roles de liderazgo, las mujeres son quienes han respondido en un 82.66% que consideran que la flexibilidad ha colaborado en algo o en gran medida a la participación femenina en roles de liderazgo, mientras que en el caso de los hombres la respuesta llega a un 64.11% y un 28.21% no sabe sobre la temática. En este punto se observa como la temática no es tan visible para los hombres como lo es para las mujeres. Es necesario reforzar la comunicación acerca del impacto de la flexibilidad en el crecimiento de mujeres para toda la organización, porque al fin y al cabo es muy probable que sea un hombre quien defina las formas de implementar las políticas de flexibilidad en su gerencia, y terminar por desconocimiento creando un techo para que las mujeres crezcan en su organización.

Tabla 19 En general, ¿Crees que la flexibilidad en el trabajo hizo crecer la participación de mujeres en roles de liderazgo en las empresas?

En general, ¿Crees que la flexibilidad en el trabajo hizo crecer la participación de mujeres en roles de liderazgo en las empresas?	Género de los empleados que participaron del cuestionario			
	Hombre	Mujer	Prefiero no decirlo	Total
No	7.69%	5.33%		6.09%
No lo sé	28.21%	12.00%		17.39%
Sí, en cierto grado	28.21%	41.33%	100.00%	37.39%
Sí, en gran medida	35.90%	41.33%		39.13%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico 20 En general, ¿Crees que la flexibilidad en el trabajo hizo crecer la participación de mujeres en roles de liderazgo en las empresas?

En general, ¿Crees que la flexibilidad en el trabajo hizo crecer la participación de mujeres en roles de liderazgo en las empresas?



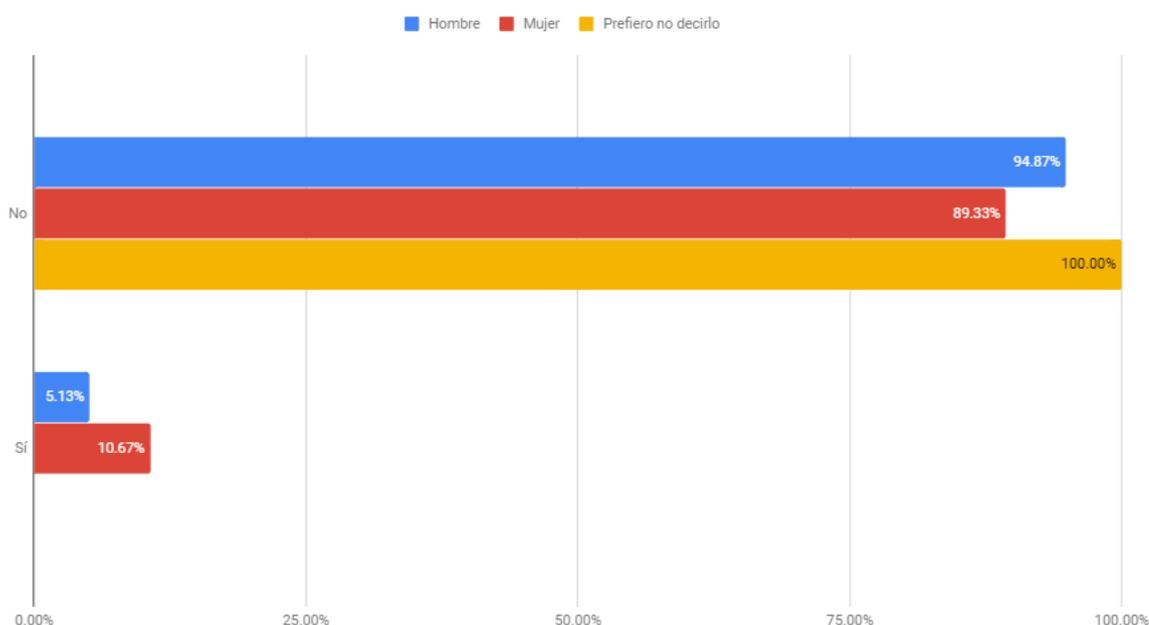
En la posibilidad de trabajar en forma flexible y que esta limite el crecimiento profesional el resultado es optimista porque 91.30% de los empleados opina que el trabajo flexible no es un limitante al crecimiento profesional, pero la opinión de los hombres es más favorable que la de las mujeres, un 94.87% de los hombres opina que trabajar en forma flexible no puede limitar el crecimiento profesional mientras que la respuesta de las mujeres es de un 89.33%.

Tabla 20 ¿Crees que trabajar en forma flexible puede limitar tu crecimiento profesional?

¿Crees que trabajar en forma flexible puede limitar tu crecimiento profesional?	Género de los empleados que participaron del cuestionario			Total
	Hombre	Mujer	Prefiero decirlo	
No	94.87%	89.33%	100.00%	91.30%
Sí	5.13%	10.67%		8.70%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico 21 ¿Crees que trabajar en forma flexible puede limitar tu crecimiento profesional?

¿Crees que trabajar en forma flexible puede limitar tu crecimiento profesional?



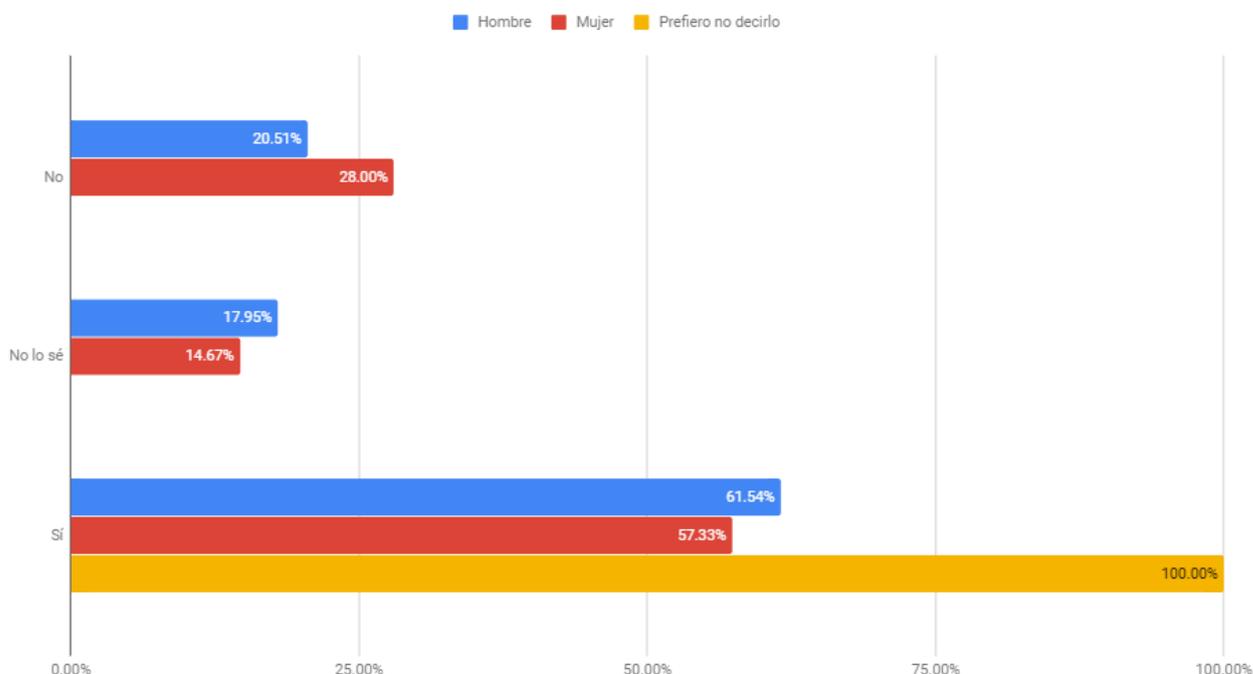
Con respecto al conocimiento de programas de talento femenino, si bien un 59.13% de las respuestas fueron afirmativas, es importante destacar la necesidad de implementar y divulgar los programas de talento femenino que existen en las compañías. Un 15.65% de los respondientes no conoce estos programas y un 25.22% del total de respuesta dice que no existe un programa de este tipo, siendo el grupo más significativo el de las mujeres con un 28% de respuestas en su género, quienes son las que más necesitan conocer de estas iniciativas y acciones de sus empleadores. Para que esto suceda sería muy importante contar con el patrocinio y la promoción comprometida de los líderes de las organizaciones.

Tabla 21 ¿Conocés algún programa de crecimiento de talento femenino en la empresa en que trabajás?

¿Conocés algún programa de crecimiento de talento femenino en la empresa en que trabajás?	Género de los empleados que participaron del cuestionario			
	Hombre	Mujer	Prefiero decirlo	no Total
No	20.51%	28.00%		25.22%
No lo sé	17.95%	14.67%		15.65%
Sí	61.54%	57.33%	100.00%	59.13%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico 22 ¿Conocés algún programa de crecimiento de talento femenino en la empresa en que trabajás?

¿Conocés algún programa de crecimiento de talento femenino en la empresa en que trabajás?



Como se pudo observar, en materia de diversidad e inclusión hay muchas oportunidades y vías de acción para generar avances en la participación femenina y perforar el techo de cristal. Según los resultados obtenidos, esta temática es poco visibilizada para los hombres, quienes deben ser los primeros involucrados. Entender la importancia de la flexibilidad no solo permite que los hombres brinden esta posibilidad de trabajo a sus empleadas - que tanto les sirve para su crecimiento en roles de liderazgo-, sino que ellos mismos comiencen a utilizar la flexibilidad colaborando en sus hogares y así transformar la cultura de trabajo productivo y reproductivo de un modelo patriarcal a uno equitativo. También es importante reforzar la necesidad de

implementar y divulgar programas de talento femenino contando con un liderazgo que patrocine estos programas.

## **6.2 Análisis cualitativo de datos: entrevistas a mujeres en roles de liderazgo en empresas de tecnología en Argentina**

En este apartado se analizarán las respuestas de 20 mujeres que trabajan en empresas de tecnología en posiciones de liderazgo en niveles de gerencia senior y dirección. Las entrevistas fueron realizadas en persona o por teleconferencia a lo largo de los meses de abril hasta junio de 2019.

Si bien esta etapa del trabajo académico requirió de más tiempo planificado debido a la coordinación, desgrabación de entrevistas y análisis, fue definitivamente la fase más productiva, de aprendizaje y reflexión de la investigación. Existe un genuino interés de las entrevistadas en la temática y en contar su visión acerca de lo que vivieron en sus carreras profesionales y cómo ha impactado en su vida personal. Lejos de cualquier estereotipo, pero con el dilema que aún sigue representando para las mujeres ser las que deben planificar en casa y en la familia, ser profesionalmente exitosas y además tener tiempo para su descanso personal; las entrevistadas son mujeres que han tomado decisiones a conciencia conociendo el costo que tiene hacer las cosas en las que creen, y que han desafiado límites horarios, espaciales, físicos e intelectuales para llegar a ocupar el lugar que tienen en las organizaciones. Estas mujeres han sido flexibles y han modificado su visión del mundo con los cambios en sus vidas personales, en la sociedad en la que viven y las empresas en las que trabajan, porque el rubro tecnológico se ha expandido y ha cambiado a pasos agigantados.

Con su conocimiento, experiencia y conexiones laborales, cada entrevistada ha logrado una exposición y visibilidad que las dotó de una voz propia muy singular. Las entrevistadas son líderes formadoras de opinión con reflexiones muy valoradas y a veces polémicas. A su vez, esto representa un reto personal de quien escribe, al momento de captar los principales hallazgos y operacionalizar sus respuestas para llegar a percibir cuál es la postura prevalente en las mujeres que perforaron el techo de cristal en temáticas muy variadas como la igualdad de oportunidades, el cupo femenino en reclutamientos y roles de liderazgo, políticas de género y qué pueden hacer las empresas y la legislación para reducir la brecha de género, entre otros temas.

A continuación, se detallan el nombre de la empresa y el área en la que se desempeña cada entrevistada, en todos los casos sus nombres y cargos específicos permanecen en

confidencialidad para resguardar las fuentes y permitir que las entrevistadas cuenten con la libertad de expresión para responder acerca de sus experiencias y de la organización en la que trabajan.

Tabla 22 Empresa y área en la que se desempeñan las entrevistadas

EMPRESA	ÁREA
<b>ACCENTURE</b>	Recursos Humanos
<b>ACCENTURE</b>	Inclusión y Diversidad
<b>ACCENTURE</b>	Diseño Digital
<b>ACCENTURE</b>	Gerencia de Proyectos IT y Comercial
<b>ACCENTURE</b>	Gerencia de Proyectos IT
<b>AMEX</b>	Directorio
<b>CISCO</b>	Recursos Humanos
<b>DELL</b>	Ventas
<b>DELL</b>	Recursos Humanos
<b>DELL</b>	Directorio
<b>DELL</b>	Ventas
<b>GLOBAL LOGIC</b>	Recursos Humanos
<b>GLOBANT</b>	Gerencia de Proyectos IT
<b>IBM</b>	Recursos Humanos
<b>JOIN-UP</b>	Fundadora
<b>LOGICALIS</b>	Operaciones
<b>MEDALLIA</b>	Gerencia de Proyectos IT y Recuperación de desastres
<b>MICROSOFT</b>	Recursos Humanos
<b>MICROSOFT</b>	Gerencia de Proyectos IT y Comercial

En los siguientes apartados se analizan cualitativamente los principales resultados producidos por el análisis de las respuestas de las entrevistadas de acuerdo con el cuestionario formulado con relación a las variables e indicadores presentados en la Tabla 2.

### 6.2.1 Ambición profesional

A lo largo de las entrevistas se evidenció que la ambición profesional de las mujeres en roles de liderazgo se manifiesta desde mucho antes de conseguir un rol de liderazgo en sus trabajos, principalmente buscando conocer el negocio en el que trabajan y saliendo de su zona de confort. En palabras de una entrevistada “siempre tuve la visión de poder tomar decisiones y definir realidades, y esto lo aplico a proyectos, a negocios, al desarrollo profesional...” (entrevista número 13, comunicación personal, 29 de mayo de 2019).

Cuando se les consultó si notaban alguna diferencia al momento de planificar el crecimiento o progreso profesional en hombres y en mujeres, se ha detectado que la gran diferencia entre géneros para progresar profesionalmente está dada por el grado de detalle que requiere la

planificación del crecimiento en una mujer frente a la improvisación o practicidad en la ejecución que se percibe en los hombres. Uno de los principales motivos por los cuales las mujeres deben planificar con antelación es la maternidad. Las mujeres deben considerar qué roles serán aptos para desempeñar durante la maternidad, mientras que el hombre sabe que en su casa tiene una mujer detrás que organiza todo. En palabras de una entrevistada: “los hombres con los que yo trabajo que son líderes, sus mujeres están en la casa. Esto es algo que a lo largo de mi carrera vi, que las mujeres líderes tienen al marido que trabaja freelance o más relajados, y les hacen de back up en la casa, y los hombres que veo que son líderes, la mujer no tiene un puesto similar ni el mismo nivel de desarrollo. ... es parte de todo un sistema cultural que afecta las libertades que tiene un hombre, de pronto decís, bueno, no importa, contratá a alguien que te ayude en casa, y puede irse, en cambio la mamá no podría decir eso fácilmente” (entrevista número 13, comunicación personal, 29 de mayo de 2019).

Desde esta perspectiva es comprensible que incluso a pesar de la circulación de informes y estadísticas acerca de la problemática del techo de cristal y la baja participación de mujeres en roles de liderazgo, el liderazgo actual, que es predominantemente masculino, no termine implementar políticas activas y acciones positivas de inclusión de la mujer en roles de liderazgo que realmente produzcan cambios en la distribución por géneros. Mientras los hombres en roles de liderazgo no se den cuenta que son responsables de producir estos cambios, y de que su realidad en casa no refleja necesariamente la realidad de las casas de esas mujeres que trabajan con ellos, es muy difícil que se produzca un cambio en la participación femenina en altos niveles de gerencia.

El machismo en la cultura ha atravesado cambios y si bien varias de las entrevistadas mencionaron que en su juventud y crecimiento profesional ellas han tenido que adoptar una postura más masculina y ser más duras para poder progresar en el ámbito laboral, siendo más directas, yendo más al hueso en discusiones y no hablando de sus hijos y su familia en el entorno laboral. Realidad que se ha modificado un poco para ellas en la actualidad. El ámbito laboral se ha tornado más permeable a que cada uno se exprese de diferente forma en el trabajo, lo cual se comprende como un paso más positivo en la inserción de la mujer en el mercado laboral, aunque la mayoría mencionan que perduran los sesgos de género. Sigue siendo más esperable que una mujer comente que debe retirarse de la oficina porque su hijo tiene fiebre antes que un hombre lo haga.

Las mujeres deben elaborar variadas estrategias para insertarse, continuar y acceder a mejores posiciones en sus trabajos, lo que les requiere una mayor comunicación con sus jefes, mimetizarse con el entorno laboral masculino y sobre todo demostrar con su presencia física,

su gestualidad o en palabras de una de las entrevistadas con una “validación física” (entrevista número 12, comunicación personal, 29 de mayo de 2019) y mostrando sus títulos universitarios, y explicando de un modo u otro porque ocupan el rol que ocupan en la organización.

### **6.2.2 Autopromoción**

Las mujeres en roles de liderazgo han realizado cambios o adaptaciones en su vida personal y familiar para ascender en su carrera laboral, y en su gran mayoría las entrevistadas que han adquirido títulos universitarios de posgrado aplicables a su área de desarrollo profesional y han planificado su ascenso en la carrera laboral, poseen un entorno familiar cercano que es de gran valor a la hora de llevar a cabo lo que ellas planificaron y delegaron estratégicamente. Esta realidad requiere de una negociación previa en los casos en que ellas deben viajar o ausentarse de sus casas. Con una fuerte impronta corporativa, las mujeres afirman que este entorno familiar colabora con ellas en la delegación de tareas del hogar y de la familia para así conseguir balance en sus vidas. Estas personas son sus “back-up”, “equipo” o “estructura de contención” y este lugar suele ser ocupado principalmente por personas designadas de llevar a cabo una planificación que ellas se encargan de diseñar; son esposos, suegras, madres, niñeras, empleadas domésticas, e incluso amigas. La mayoría comentó realizar elecciones sacrificando conscientemente diferentes aspectos de sus vidas sobre todo frente a la situación de maternidad, ya sea perdiendo etapas del crecimiento de sus hijos al priorizar el trabajo debido al requerimiento de exposición y viajes que tienen sus roles, o perdiendo posibilidades de crecimiento al negociar los tiempos de viajes, porque en sus palabras consideran que “la familia es un limitante al crecimiento”. Las mujeres se encuentran frente a esos dos caminos que llevan a un mismo resultado: resignar, lo cual requiere de una revisión de las expectativas propias y las de las familias de estas mujeres frente a lo que las empresas y la sociedad les demandan como trabajadoras y madres. En un contexto como el del mercado tecnológico en el cual se producen cambios constantes y donde la cultura patriarcal no ha cambiado, las mujeres que llegan a roles de liderazgo deben ser multitasking, flexibles, expeditivas y estratégicas en su casa y en el trabajo.

Sobre las áreas de desarrollo que han tenido que fortalecer para el crecimiento profesional las mujeres aún sienten el mandato de refrendar con un título universitario de posgrado o maestría sus conocimientos a lo largo de sus carreras laborales, en especial en sus conocimientos técnicos del área en que se desempeñan. Las entrevistadas han reconocido que

es vital estar actualizadas constantemente con las nuevas tendencias en el rubro de tecnología y en management. Han tenido que fortalecer su habilidad para negociar en un entorno masculino de una forma también masculina. Es una estrategia de relacionamiento político que se consigue a través de influenciar, fortalecer sus habilidades de liderazgo mostrando presencia, ponerse firmes, trabajar el aplomo, y elaborar presentaciones para conseguir ese “crédito de confianza” (entrevista número 4, comunicación personal, 3 de mayo de 2019), reservando la pasión adentro, teniendo más calma y más paciencia a la hora de liderar y siempre siendo “*kind and brave*”. Por más que las mujeres digan que ya no es necesario comportarse como hombre para ocupar un rol de liderazgo, aún continúan desarrollando unas características y rasgos masculinos pensando en su crecimiento laboral. Como explica Bourdieu (2010), las fuerzas del orden masculino se encuentran en el hecho de que prescinden de cualquier justificación; la visión androcéntrica se impone como neutral y no siente la necesidad de enunciarse en discursos capaces de legitimarla. En esto quizás tenga una gran influencia la tradición patriarcal del mundo occidental, pero también la falta de modelos femeninos en el liderazgo, que desencadena una búsqueda de ciertas características masculinas que, una vez adquiridas, harán que las mujeres *se la puedan creer* en sus roles de liderazgo.

### **6.2.3 Igualdad de oportunidades**

Las barreras en la carrera profesional por causa del género o el rechazo de propuesta laboral de crecimiento han tenido un especial peso al momento de buscar la maternidad o planificar una familia. Si bien la mayoría de las mujeres reconoce que las decisiones que han tomado fueron a conciencia y saben que sus elecciones tienen consecuencias, es llamativa la presencia de un escenario común donde la vida laboral como líderes pone en riesgo la vida familiar: han retrasado su maternidad luego de los 40 años y relatan que sus carreras de vuelo profesional les han costado no uno, sino a veces dos matrimonios o estar ausentes en la crianza de sus hijos, debido a la alta demanda de horas de trabajo y viajes laborales y su incompatibilidad con la vida profesional. Otro punto para destacar es que a las decisiones que toman las mujeres se les suman las presiones a las que son sujetas desde el ámbito laboral y familiar. Existen desde situaciones de contratación donde les han ofrecido una posición menor con una rebaja de salario a la ofrecida en el comienzo de la búsqueda aduciendo que en la empresa en realidad buscaban que las personas arranquen un poco más abajo para luego ir desarrollándose, generando la incógnita de si a un hombre le hubieran dicho lo mismo. También hay casos en los que las mujeres decidieron rechazar ofertas laborales de crecimiento en el exterior o con

alta demanda de horas de dedicación laboral porque sus parejas no las apoyaron en el cambio. En estas situaciones se puede observar cómo el acompañamiento de un jefe que aplique políticas organizacionales de flexibilidad es fundamental, igual que un acompañamiento en la vida familiar abierto a la negociación y al dialogo como pares en la planificación familiar.

La percepción sobre oportunidades de liderazgo de las mujeres en su trabajo actual es muy positiva para la gran mayoría de las entrevistadas, a pesar de que también mencionan la existencia de una baja proporción de mujeres en roles de liderazgo: “Yo soy de una generación que creía que tenía que ser hombre para tomar decisiones. La manera de ser masculina, no hablar de hijos, vestir y hablar de un determinado modo. Siempre me limitó ser latina o americana, más que ser mujer. Ser *expat* o latina me ha limitado. Dejé de hacer muchas cosas, normalmente soy la única mujer entre 30 ó 40 personas. Si bien trabajo con ejecutivas, hay otra mujer más en el equipo de ejecutivos de Recursos Humanos, no me limitó, pero necesité de cambios, viajes, cenas nocturnas, no salía con los hombres, pero *I shaped a lot*. Gano menos que los hombres, pero es un tema del sistema.” (entrevista número 5, comunicación telefónica, 13 de mayo de 2019).

Otro punto en el cual coinciden todas las entrevistadas es que las mujeres continúan ocupando roles directivos o de liderazgo en áreas de staff, o también llamadas áreas de soporte, blandas o de servicio al negocio. “Los roles de liderazgo que tienen las mujeres son periféricos, áreas que asisten a la operación o negocio, como si ahí no hubiera riesgo, como en el rol de acompañar al marido, pero en roles de liderazgo propiamente dicho es muy masculino, si vas a una reunión del top hay un 10% de mujeres, incluso dando clases al top management y particularmente en tecnología.” (entrevista número 12, comunicación telefónica, 29 de mayo de 2019).

Si bien la temática de género en las empresas de tecnología es una tendencia, que se manifiesta con actividades para el desarrollo femenino, las mujeres opinan que aún falta hacer mucho más para lograr un cambio de impacto relevante, sobre todo cuando se les consulta acerca de las políticas que las compañías llevan a cabo para brindar oportunidades a las mujeres en materia de liderazgo. El primer aspecto que se cuestiona es que las promociones de las mujeres son lentas, y cuando las mujeres están preparadas, salen de la compañía, por lo cual existe una dificultad para elaborar una red de canalización del talento.

Otro aspecto por destacar son las posturas disímiles en las entrevistadas cuando se trata de analizar el impacto de las políticas de cupos de género en las organizaciones. Si bien varias mujeres entrevistadas se pronunciaron a favor de su implementación como una medida inicial para lograr un mínimo de participación femenina en liderazgo, su implementación es polémica,

y es lógico que lo sea cuando opera en muchas mujeres un sistema de pensamiento impuesto en la tradición heteronormativa bajo la creencia de que ninguna discriminación o política de acción afirmativa puede ser buena para lograr igualdad de oportunidades, que cada uno llega por sus propios méritos o simplemente que no hay suficientes mujeres en el mercado laboral. En la opinión de una entrevistada en desacuerdo con la implementación de políticas de cupos mínimos de género se expresan argumentos como este: “no estoy de acuerdo en que hagan diferencias, porque me parece que es descalificar a la mujer...por ejemplo, hay un programa de *gender mix* donde tienen que cumplir un porcentaje de mujeres en tecnología. Para mí está bien la iniciativa de busquemos más curriculums de mujeres en tecnología, pero el *approach* no es el de buscar más curriculums de mujeres que trabajen en tecnología, porque a mí no me importa si es una mujer o un hombre el que viene a aplicar a una posición. El *approach* es ir más atrás, y ver cómo hacemos para que a las mujeres les interese estudiar tecnología, estar en un ámbito de tecnología. No me gusta cuando hacen la diferencia, de que te están dando la oportunidad porque sos mujer, como si fuera que hay que cubrir un cupo por mujeres, porque me parece que eso es descalificar a la mujer.” (entrevista número 18, comunicación telefónica, 29 de mayo de 2019)

Si las empresas no implementan ninguna acción, política o estrategia, la brecha salarial también se cerrará, pero con la tendencia actual será recién en 200 años, con el perjuicio que esto puede traer para la sociedad, las economías nacionales y los resultados de las empresas teniendo en cuenta los impactos positivos de los equipos de trabajos diversos en las organizaciones.

También es necesario derribar el mito de la meritocracia, en especial cuando se intenta predicar a las mujeres en contra de políticas de cupos mínimos. A lo largo de este trabajo se describe como una mujer con iguales o mejores estudios cobra menos que un hombre, tiene roles inferiores a un hombre y ocupa roles de liderazgo con menos impacto en las operaciones de las organizaciones. Esto sucede porque las condiciones económicas, culturales y sociales de la tradición patriarcal brinda menos y peores posibilidades de crianza, educación y de acceso al capital social y cultural a las mujeres que a los hombres. Si lo que en realidad se está buscando es la igualdad de oportunidades, no es suficiente culpar al sistema educativo por no atraer mujeres a las carreras STEM, y no alcanza con una terna donde haya una mujer, sino que realmente se busque una mujer para ocupar el rol vacante y que se monitoree la paridad de género en todos los niveles de la organización, no en términos de población total. Y si lo que en realidad se intenta divulgar es la igualdad de oportunidades de género, los cupos femeninos no debieran ser de un mínimo del 30% en un directorio, sino de un igualitario 50%. Algo

detiene a los hombres en la punta de la pirámide organizacional al proponer que solo el 30% accedan al privilegio de sentarse en su mesa de trabajo, quizás sea porque aún falta que los hombres mismos rompan lo que Rita Segato llama “cofradía”. Es decir, los hombres deben primero romper la complicidad que existe para cerrar el acceso femenino a espacios de sociabilidad de varones, a esos refugios que los hacen impunes a la hora de volver a elegir a un hombre en la terna donde se cumplió la política y había una sola mujer postulante.

Una propuesta es que el liderazgo que es predominantemente masculino discuta acerca de los impactos positivos en la organización de que los privilegiados pierdan sus privilegios. Reconocer que existe un temor de los varones a perder la legitimidad que otorgan los pares, y que es necesario entonces generar otro espacio de construcción en la organización, entendiendo que la masculinidad no se pierde en el momento en que se ceden espacios de pertenencia, sino en el momento en que no se reconoce el contexto histórico de transformación de poder las relaciones de género.

En el modo en que se manifiesta el crecimiento laboral en mujeres y hombres persisten estereotipos de género que se observan en el ambiente de trabajo masculinizado, sobre todo en las áreas que tienen una menor cantidad de mujeres en roles de liderazgo, aunque las oportunidades de crecimiento son percibidas en término de las predisposiciones de cada una para crecer y comunicar sus deseos de crecer y liderar, y no en relación con el género. Existen grupos de mentoreo que las mujeres aprovechan para su crecimiento, políticas de equidad en el salario y de flexibilidad, y entrenamientos para atraer, desarrollar y capacitar a las mujeres como también a los hombres de forma equitativa.

Queda pendiente revisar y pensar si las descripciones de los roles sobre todo en liderazgo son formulados también bajo la influencia de la máquina simbólica que ratifica la dominación masculina en la que se apoya. Cuanto de las características de los perfiles buscados no están imaginando contratar a un hombre en ese rol. En principio porque hace décadas que es un hombre quien lo ocupa, pero también porque en esta descripción del rol justifica la exclusión del género femenino o la segrega a liderar solo en las áreas de soporte del negocio, replicando el modelo de cuidadora del hogar o proveedora de servicios y asistencia como en el comienzo de su inserción al mercado laboral en tareas de enseñanza, enfermería o limpieza.

En la percepción sobre el grado de involucramiento en situaciones o actividades laborales por ser mujer, la mayoría manifestó no sentir diferencias por género en las actividades laborales que les son requeridas, pero algunas mujeres mencionaron un detalle importante como lo es la existencia nuevamente de cofradías o grupos de hombres a los que a las mujeres les es impedido ingresar. Según relata una de las entrevistadas, si bien la compañía misma no excluye a las

mujeres de actividades laborales, si las coloca en segundo plano al realizar una selección de directivos predominantemente hombres, que luego comparten salidas a partidos de fútbol, fines de semana con torneos de golf en hoteles, grupos de chats paralelos que solo incluyen hombres y cenas de trabajo que se extienden donde se discuten temas laborales o se realiza un constante intercambio de información sobre temas del negocio de los cuales las mujeres que forman parte del directorio no se enteran.

Existen diferencias en la valoración que se le da a las características en dirección y liderazgo femenino y masculino. La mayoría de las entrevistadas señala que a grandes rasgos no existen diferencias pero que, si se considera que los hombres son más prácticos y ejecutivos, mientras que a las mujeres se las considera más pasionales y que pueden cubrir varios frentes al mismo tiempo. Si bien para las entrevistadas el liderazgo no tiene género, sino que debe ser efectivo, si se considera que pueden existir sesgos en las evaluaciones de desempeño, debido a que está en el inconsciente y ha sido normalizado.

#### **6.2.4 Diversidad e inclusión**

A lo largo de las entrevistas se observa que existen estructuras organizativas con una gran falta de equilibrio entre la vida personal y profesional en los roles de liderazgo en tecnología. Por un lado, la mayoría de las entrevistadas mencionan valorar muchísimo la existencia de políticas de flexibilidad como el trabajo remoto, horarios de jornada flexible y licencias extendidas por maternidad. Las mujeres describen de una forma positiva el modo en que las políticas de flexibilidad colaboran al balance trabajo y vida personal, principalmente porque el trabajo remoto las ayudó a lograr un mayor balance en su vida personal y profesional, ya que a pesar de pasar muchas horas y días fuera del hogar, la flexibilidad las ha ayudado en combinar agendas, estar con sus hijos o en sus palabras conseguir lo que para en sus palabras es tranquilidad de espíritu.

Pero, por otro lado, se menciona el peso que tiene en sus agendas corporativas los viajes laborales y el trabajo en horarios nocturnos, actividades que son consideradas algo común al negocio para un directivo. La mayoría de las entrevistadas coinciden en que la flexibilidad implica también disponibilidad horaria para la empresa: es una constante negociación con la empresa, donde la vida personal se mezcla con la laboral y entiende que es responsabilidad de cada una lograr el balance de trabajo y vida personal.

Es importante destacar la firmeza que requiere tomar la responsabilidad del balance entre la vida personal y el trabajo, porque es justamente en la flexibilidad donde el balance se pierde o

se torna relativo. Esto sucede sobre todo cuando existen viajes programados un fin de semana para comenzar la semana laboral en otro país, o se trabajó los sábados y domingos, lo cual representa una disminución del tiempo que se puede dedicar a la vida personal, los amigos o los hobbies de las entrevistadas, cuestiones que casi no fueron mencionados a lo largo de las entrevistas realizadas.

Con respecto a las acciones y políticas para disminuir la brecha de género en todas las compañías existe una tendencia a hablar acerca de la diversidad de género. Las acciones más mencionadas son las políticas familiares de extensión de licencia por maternidad y paternidad, las iniciativas desarrolladas por grupos de empleados o comités en diferentes grupos de diversidad y en particular de mujeres, que fomentan la inclusión a través de charlas donde se invita también a hombres a participar de las reuniones. También se desarrollan capacitaciones para concientizar sobre la brecha de género y existe un patrocinio y en algunas compañías coaching para mujeres que quieren trabajar su crecimiento profesional. Al respecto, algunas organizaciones revisan no solo el desempeño de los talentos clave, sino también de las minorías y diversidades para garantizar que sus jefes no han realizado una discriminación por sesgos de género en el caso de las evaluaciones de las mujeres en sus equipos. En las mediciones de la diversidad de género en la mayoría de las compañías norteamericanas se elaboran métricas con un equipo interno que vigila los porcentajes de diversidad de género, y que monitorea las brechas de equidad que puedan existir para corregirlas.

La mayoría de las entrevistadas reconoció que las acciones de la compañía para retener talento femenino y desarrollar mujeres en roles de liderazgo no están diferenciadas por género, sino que están destinados a todos los empleados en general, aunque las políticas de maternidad y paternidad extendida como en Accenture, guardería para ambos géneros como en Microsoft y la flexibilidad del trabajo remoto contribuyen a la retención del potencial femenino. En algunas compañías el mentoreo y patrocinio de otras mujeres también funciona como una metodología de desarrollo de mujeres en roles de liderazgo que ha resultado efectiva para las mujeres entrevistadas.

Uno de los hallazgos más relevantes a lo largo de diferentes entrevistas a la hora de pensar que hacen las compañías y de implementar políticas de reducción de la brecha de género y en especial en la mayor participación de mujeres en liderazgo es la importancia del involucramiento del nivel más alto de la organización, en general hombres que con su aval, apoyo y acompañamiento harán que las políticas y acciones creadas se lleven a cabo efectivamente: “la verdad es que son esfuerzos concretos de decir quiero tener mujeres talentosas en mi pipeline, quiero que realmente esas mujeres puedan competir por posiciones,

por ser el CEO de la compañía o lo que fuere, pero tenés que preparar ese pipeline, tenés que ser consciente. Ah, bueno, pero no hay, pero no las encuentro, pero no quieren. No, si vos tenés una política activa de formación de pipeline, lo podés hacer, tiene que ser realmente un compromiso desde el punto más alto, (...) el CEO de compañía se propuso acompañar en todo este proceso, y hoy en día se duplicaron las mujeres ejecutivas en últimos dos años, porque hay una política activa de cobertura de posiciones críticas con mujeres, y me parece genial porque es la única manera de armar masa crítica. Después, con el tiempo debiera naturalizarse, hoy estamos lejísimos de algo naturalizado” (entrevista número 6, comunicación telefónica, 29 de mayo de 2019)

Es importante destacar que, si bien las entrevistadas manifiestan que la brecha de género es un tema en la agenda de las organizaciones, en la mayoría de los casos las actividades y políticas funcionan como una medida para disminuir el abuso de género o evitar el abuso de poder, pero no aporta al crecimiento de las mujeres. A diferencia de lo que sucede en los grupos donde se reúnen los hombres a hablar de lo que sucede en el negocio, de una novedad en el rubro tecnológico o de reuniones de after office donde realizan *networking* que aporta valor a sus carreras profesionales; las mujeres siguen reuniéndose en charlas o cursos para discutir porque persisten las diferencias de género, porque ganan menos o a tratar temas de género entre ellas. En varias entrevistas se evidenció que las mujeres aún están conectándose entre ellas para tomar conciencia de su desigual situación en el mercado laboral, cuando los hombres están hablando de asuntos del negocio. De esta forma sigue aumentando la falta de conexión entre las realidades que cada género enfrenta en el trabajo. Si bien existe una concientización acerca de las dificultades que enfrentan las mujeres con relación a la brecha de género o el techo de cristal, esta información continua socializándose entre las pocas mujeres de la compañía mucho más que entre hombres que componen la mayoría de la población del rubro tecnológico. Como propuesta es necesario que se incentive el conocimiento acerca de la brecha de género, pero abriendo e involucrando a los hombres en el debate y al mismo tiempo fomentar la inclusión de mujeres en temáticas del negocio y aumentando la masa crítica de mujeres en las compañías de tecnología.

Algunas de las compañías donde trabajan las entrevistadas buscan agrandar la participación de mujeres en tecnología e interaccionan con la sociedad a través de charlas, cursos y entrenamientos en escuelas primarias y secundarias, en ONG como Voces Vitales o Chicas en Tecnología, y también generando un capítulo local en iniciativas de género que las compañías tienen a nivel internacional como Technoshe Academy de Accenture o Women in Action de

DELL. A través de estas estructuras las compañías otorgan capacitaciones, becas y charlas con referentes femeninas que inviten a las jóvenes a interesarse por la tecnología.

Existe un consenso acerca de la necesidad de que las empresas de tecnología comiencen a comprar el discurso de reducción de brecha de género que intentan difundir, esto se puede llevar a cabo solo si existen líderes en las organizaciones que hagan propio el discurso, y si hay un liderazgo que realmente esté interesado en lograr un aumento en la participación femenina y en perforar el techo de cristal en empresas de tecnología. Es imposible pensar que los cambios se pueden dar de la noche a la mañana, pero una serie de políticas estatales que tiendan a la co-responsabilidad en la crianza familiar de ambos padres, así como acercar la tecnología desde el nivel inicial a los niños fueron algunas de las medidas más mencionadas sobre posibles políticas estatales que produzcan una reducción en la brecha de género.

## **7. Conclusiones**

Existen pocos datos oficiales del sector privado y ONGs para establecer una tendencia en la participación de mujeres y de las mujeres en roles de liderazgo en empresas de tecnología en Argentina entre los años 2007 y 2017. Los datos analizados muestran que las trayectorias educativas de las mujeres están marcadas por estereotipos y los roles de género que luego se trasladan al mercado laboral donde las mujeres que han logrado insertarse ocupan pocas posiciones técnicas. Las mujeres enfrentan los estereotipos de género manifestados en la segregación horizontal y vertical, marcados por un ambiente de trabajo masculinizado. La participación femenina en el sector tecnológico es baja en la actualidad, aunque ha habido un aumento significativo en las acciones estratégicas gubernamentales y en la promoción de estudios en áreas tecnológicas.

Por lo tanto, es necesario que se estimule otra visión acerca de lo que significa trabajar en tecnología tanto desde el sector público como el privado para incentivarlas a las mujeres desde temprana edad a que estudien carreras relacionadas a la tecnología. Existe una falta de estadísticas a nivel nacional acerca de la participación de las mujeres en las empresas tecnológicas y se destaca la necesidad de que el estado establezca una legislación para el acceso a la información en materia de distribución de género, puestos alcanzados dentro de las organizaciones y salarios, para poder realizar una planificación estratégica. Como propuesta, el liderazgo de las empresas de tecnología debe involucrarse y acompañar en la obtención de estadísticas sobre participación femenina para conocer la situación actual de la brecha de género, e implementar estrategias para incrementar la participación femenina.

Uno de los principales hallazgos es la importancia del involucramiento de los hombres que ocupan los puestos de liderazgo en las compañías de tecnología, quienes deben impulsar, patrocinar y desbloquear el camino para que las mujeres puedan ocupar más espacios de liderazgo en las organizaciones. Los hombres en roles de liderazgo deben avalar y apoyar las políticas y acciones que incrementen la cantidad de mujeres en las empresas de tecnología, generen una reserva de talento y promuevan mujeres en roles de liderazgo.

Como se sostiene en el cuestionario realizado, existe una menor participación de las mujeres en roles gerenciales de liderazgo, pero no existe una gran diferencia en términos de porcentajes sobre las ambiciones laborales de cada género. Las mujeres confían más en un liderazgo inmediato femenino que les brinde espacio para comunicar y conseguir oportunidades laborales y la falta de referentes mujeres no solo afecta la reserva de talento en el reemplazo de líderes femeninas, sino que funciona como un desmotivador a la mayor participación femenina en un rubro. Aún queda trabajo por realizar para incrementar la percepción acerca de las barreras que enfrentan las mujeres a la hora de ser remuneradas equitativamente y también es necesario reforzar la comunicación acerca del impacto de la flexibilidad en el crecimiento de mujeres y los programas de talento femenino para toda la organización.

Según lo expuesto por las 20 mujeres entrevistada existen barreras para lograr el crecimiento profesional por causa de incompatibilidades entre propuestas laborales de crecimiento y la planificación laboral. También existe una gran falta de equilibrio entre la vida personal y profesional en los roles de liderazgo en tecnología. Por este motivo, se destaca la importancia de acompañamiento que empodere a la mujer y le brinde la flexibilidad necesaria para compatibilizar la vida familiar y laboral. Algunas mujeres mencionaron la existencia de cofradías o grupos de hombres a los que a las mujeres les es impedido ingresar, por lo cual es muy relevante generar masa crítica y que más mujeres ocupen espacios de liderazgo.

Se están implementando acciones, políticas y estrategias en las empresas de tecnología en Argentina para disminuir la brecha de género. Existe una tendencia a tratar la temática a través de beneficios como la extensión de licencia por maternidad y paternidad, las iniciativas de grupos de diversidad y mujeres que organizan charlas y capacitaciones. En algunas compañías existen revisiones de desempeño de los talentos clave femeninos y se elaboran métricas con un equipo interno que vigila los porcentajes de diversidad de género y monitorea las brechas de equidad que puedan existir para corregirlas. Sobre este punto, se debe incentivar el conocimiento acerca de la brecha de género, pero abriendo e involucrando a los hombres en el debate y fomentar la inclusión de más mujeres en el negocio.

Las estrategias y actividades de las empresas con la sociedad para incrementar la participación de las mujeres para retener talento y desarrollar a las mujeres en roles de liderazgo son llevadas a cabo a través de charlas, cursos y entrenamientos en escuelas primarias y secundarias y en ONGs. De nuevo, se destaca la importancia de contar con un liderazgo que realmente esté interesado en lograr un aumento en la participación femenina y en perforar el techo de cristal en empresas de tecnología y que no sean solo actividades aisladas sin un impacto medido en el sector tecnológico.

Aún persisten situaciones problemáticas que enfrentan las mujeres en sus carreras laborales: las mujeres requieren de mayor planificación de su crecimiento sobre todo ante la maternidad, y las estrategias para acceder y permanecer en roles de liderazgo les requieren de una mayor comunicación con sus jefes, mimetizarse con el entorno laboral masculino y demostrar y validar su lugar de liderazgo ante los demás.

En relación con las estrategias, políticas y acciones que posibiliten que las mujeres en empresas de tecnología en Argentina tengan oportunidades de liderazgo y desarrollen sus carreras profesionales, se puede concluir que, si bien la percepción sobre oportunidades de liderazgo de las mujeres en su trabajo actual es muy positiva para la mayoría de las entrevistadas, existe una baja proporción de mujeres en roles de liderazgo generalmente en áreas de staff o de servicio al negocio, lo cual implica que no solo no han perforado el techo de cristal, sino que se evidencia la segregación horizontal. En las políticas que las compañías llevan a cabo para brindar oportunidades a las mujeres en materia de liderazgo, las promociones de las mujeres son lentas y existe una dificultad para elaborar una red de canalización del talento. Cabe destacar la importancia de las políticas activas de reclutamiento de mujeres en posiciones clave de las organizaciones que deben estar acompañadas por los hombres líderes de las organizaciones para que se produzca una reducción de la brecha de género y que las mujeres perforen el techo de cristal. Para esto, los hombres deben primero romper la complicidad que existe al momento de cerrar el acceso femenino a espacios de sociabilidad de varones, a esos refugios que escapan a las políticas de las compañías.

Esta conclusión abre la puerta a nuevas preguntas relacionadas con los alcances de descripciones de los roles sobre todo en liderazgo para relevar cuánto de las características de los perfiles buscados describen a un hombre desempeñando el rol. Para avanzar con la temática, es necesario indagar en otra investigación acerca de las percepciones y tratamiento de la participación femenina y el techo de cristal en los hombres que ocupan roles de liderazgo. Estos problemas deberán ser objetos de nuevas investigaciones; implican un quiebre en la forma en que se han comprendido los procesos de participación de la mujer y de las posibilidades que

tienen las mujeres de perforar el techo de cristal desde una perspectiva que busque posibles soluciones como colectivo.

## 8. Referencias bibliográficas

Accenture (2017). Informe Corporativo de Ciudadanía. Recuperado de [https://www.accenture.com/t00010101T000000Z\\_\\_w\\_\\_/ar-es/\\_acnmedia/PDF-75/Accenture-2017-Corporate-Citizenship-Report.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w__/ar-es/_acnmedia/PDF-75/Accenture-2017-Corporate-Citizenship-Report.pdf#zoom=50) Fecha de recuperación 16/02/2019

Accenture (2018) Información del sitio oficial de la compañía. Recuperado de <https://www.accenture.com/ar-es/companyoverview> Fecha de recuperación 12/09/2018

Altimir, O. y Beccaria, L. (1999). El mercado de trabajo bajo el nuevo régimen económico en Argentina. Santiago de Chile, CEPAL, Serie Reformas Económicas, 28 en Arraigada, I. “Dimensiones de la pobreza y políticas desde una perspectiva de género” Revista de la CEPAL 85. Abril de 2005

Anker, R. (1997), “La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías”. Revista Internacional del Trabajo, Vol. 116, Número 3, Ginebra.

Anker, R./Melkas, H./Korten,A. (2003), Gender based occupational segregation in the 1990's. Working Paper 16. InFocus Programme on Promoting the Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. International Labour Office.

Anzorena, C. (2015). ¿Qué implica la protección social para las mujeres? Un análisis feminista de las políticas sociales y de igualdad en Argentina. Oxímora Revista Internacional de ética y política Núm 7, Pág. 98-118. Recuperado de [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/42622/CONICET\\_Digital\\_Nro.0391596e-e4ed-4e9a-99f6-cf37519714e3\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/42622/CONICET_Digital_Nro.0391596e-e4ed-4e9a-99f6-cf37519714e3_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Aulenbacher, B. (2010), “Rationalisierung und der Wandel von Erwerbsarbeit aus der Genderperspektive”, en: F.Böhle/G.G.Voß/G.Wachtler (Ed.), Handbuch Arbeitssoziologie, p. 301-328, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Barrancos, D. (2007). Mujeres en la Sociedad Argentina. Una Historia de cinco Siglos. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana. Pág. 122.

Barrancos, D. (2010). Mujeres en la Sociedad Argentina. Una historia de cinco siglos. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana.

Barrancos, D. (2018) Las tres olas del feminismo. La histórica lucha por la igualdad. en El Atlas de la Revolución de las mujeres. Le Monde Diplomatique. Buenos Aires, Argentina. Capital Intelectual S.A.

Basco, A. I., Lavena, C. & Chicas en Tecnología (2019). Un potencial con barreras: La participación de las mujeres en el área de Ciencia y Tecnología en Argentina. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0001644>

Berger, S. y Szretter, H. (2002), “Costos laborales de hombres y mujeres. El caso de Argentina”, en Abramo, L. y Todazo, R. (eds.) Cuestionando un mito: costos laborales de hombre y mujeres en América Latina, OIT, Lima.

Blau, F. D. y Khan, L. M. (2016). The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations, NBER Working Paper No. w21913, National Bureau of Economic Research.

Bloj, C. (2017). Trayectorias de mujeres: educación técnico-profesional y trabajo en Argentina. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41230/S1700218\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41230/S1700218_es.pdf)

Bourdieu, P. (1996). La dominación masculina. Revista de Estudios de Género, La Ventana E-ISSN: 2448-7724, (3), 1-95.

Bravo, E. (2011). Globalización, innovación tecnológica y pobreza. Aproximación a las nuevas conceptualizaciones en Latinoamérica. Universidad de los Andes (ULA). Trujillo, Venezuela  
Recuperado de [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NPqqPV-xC\\_YJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4229956.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NPqqPV-xC_YJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4229956.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar)

Brunet Icart, I./Alarcón Alarcón, A. (2005), “Mercado de Trabajo y Familia”, en: RIPS Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas, Universidad de Santiago de Compostela.

Burin, M. (2008). Las fronteras de cristal en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. Anuario de psicología/The UB Journal of Psychology, 39(1):75-86.

Burin, M. (1987). Estudios sobre la subjetividad femenina: mujeres y salud mental. Buenos Aires, Argentina. Grupo Editor Latinoamericano.

Busso, M. y Fonseca, D. (2015). Female labor force participation in Latin America: Patterns and explanations. CEDLAS Working Paper 187. Buenos Aires: CEDLAS, Universidad Nacional de La Plata.

Cárdenas, A. Correa N. & Prado, X. (2014) Segregación laboral y género: tendencias y desafíos relativos al mercado laboral de la salud y la educación en Chile. Polis [En línea]. Recuperado de <http://journals.openedition.org/polis/10182>

Castillo, V., Novick, M., Rojo Brizuela, S., Yoguel, G. (2006), “La movilidad laboral en Argentina desde mediados del decenio de 1990: el difícil camino de regreso al empleo formal” en Revista de la Cepal N° 89. Santiago Chile, Agosto 2006.

Chicas en tecnología (2019). Bases de datos abiertas y públicas sobre Mujeres en carreras relacionadas a programación de la Argentina. Recuperado de <https://mujeresprogramadoras.com.ar/>

Cohn, C. (2013). *Women and Wars: Contested Histories, Uncertain Futures*. Polity Press

D’Alessandro, M. (2016). *Economía feminista: cómo construir una sociedad igualitaria (sin perder el glamour)*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana.

D’Onofrio, M. G. y M. V. Tignino (2018). *Indicadores diagnósticos sobre la situación de las mujeres en ciencia y tecnología en Argentina y Banco de acciones en género y ciencia; Taller Mujeres en ciencia y tecnología: hacia una participación con equidad*, Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología (MECCYT). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/presentacion\\_diagnostico\\_mujeres\\_en\\_ciencia\\_y\\_tecnologia\\_14-9-2018\\_meccyt.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/presentacion_diagnostico_mujeres_en_ciencia_y_tecnologia_14-9-2018_meccyt.pdf) Fecha de recuperación: 20/3/2019

De Beauvoir, S. (2011). *El segundo sexo*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana.

DELL (2019) Información del sitio oficial de la compañía. Recuperado de <https://www.dell.com.ar/>

DELL. Conoce las Iniciativas de Dell en apoyo a la equidad de género. Recuperado de <http://www.recluit.com/conoce-las-iniciativas-de-dell-en-apoyo-a-la-equidad-de-genero/#.WgeD8VtSzIU>

European Commission, Press Release (2018). Digital Agenda: Bringing more women into EU digital sector would bring €9 billion annual GDP boost, EU study shows. Recuperado de [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-905\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-905_en.htm).

Floria, C. A., & García Belsunce, C. A. (2004). *Historia de los argentinos*. Larousse.

Frink, B.D. (2011). Researcher reveals how “Computer Geeks” replaced “Computer Girls”. Recuperado de <https://gender.stanford.edu/news-publications/gender-news/researcher-reveals-how-computer-geeks-replaced-computer-girls>

Fundación Sadosky, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (2015). *Y las mujeres ... ¿Dónde están? Primer estudio de la Fundación Dr. Manuel Sadosky sobre la baja presencia femenina en informática*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de

<http://www.fundacionsadosky.org.ar/wp-content/uploads/2015/05/resumen-mujeres-y-computacion-2013.pdf>

Globant. Globant's 2017 Integrated Report. Recuperado de <https://www.globant.com/sites/default/files/2018-06/IntegratedReport-2017-Final.pdf>

Fecha de recuperación: 8 de Diciembre 2018

Godoy, L./Díaz, X./Mauro, A. (2009), “Imágenes sobre el trabajo femenino en Chile, 1880-2000”. Revista UNIVERSUM, N°24, Vol.2, Universidad de Talca.

Gottschall, K. (2010), “Arbeit, Beschäftigung und Arbeitsmarkt aus der Genderperspektive”, en: Böhle, F./Voß, G.G./Wachtler, G. (Eds.), Handbuch Arbeitssoziologie, p. 671-698, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2004). Metodología de la Investigación, Tercera Edición. México D.F., México. MCGraw Hill Interamericana

IBM (2017) 2017. Corporate Responsibility Report. Recuperado de <https://www.ibm.com/ibm/responsibility/2017/assets/downloads/IBM-2017-CRR.pdf>

IBM España (2005). La conciliación según IBM o cómo ser flexible sin romperse. Reporte de Capital Humano Recuperado de <http://pdfs.wke.es/2/4/9/3/pd0000012493.pdf>

IDEA (2016). Estudio social y empresarial: ¿Qué significa ser iguales? Benchmarking sobre igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa. Buenos Aires, Argentina.

ILO (2012a), “Better Jobs for a Better Economy”. World of Work Report 2012. International Labour Organization, Geneva.

ILO (2012b), Global Employment Trends for Women 2012. International Labour Organization, Geneva.

Instituto Nacional de Educación Tecnológica (2018) Mujeres en la Educación Técnico Profesional: desigualdades y oportunidades. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.inet.edu.ar/wp-content/uploads/2018/03/Mujeres-en-la-ETP-Desigualdades-y-oportunidades.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2013). Encuesta sobre Trabajo No remunerado y Uso del Tiempo en el año 2013 (pag 63 del documento) Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=4&id\\_tema\\_2=31&id\\_tema\\_3=1](https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=31&id_tema_3=1)  
17

Kerlinger, F. N., Lee, H. B., Pineda, L. E., & Mora Magaña, I. (2002). Investigación del comportamiento.

Kessler, S. y Mckenna, W. (1978). The Transgender Studies Reader. History and Biographies. Routledge.

Komjathi, M. (2013). Trabajo femenino, evolución legislativa y retroceso fáctico (tesina de posgrado). Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0789\\_KomjathiM.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0789_KomjathiM.pdf)

Leitner, A. (2001), “Frauenberufe – Männerberufe: Zur Persistenz geschlechtshierarchischer Arbeitsmarktsegregation”, en: Institut für Höhere Studien, Reihe Soziologie Nr.47, Wien.

Lenovo Group Limited (2018). 2017/18 Diversity & Inclusion Report. Recuperado de [https://news.lenovo.com//content/1119/files/Diversity-AND-Inclusion\\_Report\\_2018\\_FINAL.pdf](https://news.lenovo.com//content/1119/files/Diversity-AND-Inclusion_Report_2018_FINAL.pdf)

Lerda, S. y Todaro, R. (1996), “¿Cuánto cuestan las mujeres? Un análisis de los costos laborales por sexo” Centro de Estudios de la Mujer. Santiago de Chile.

Lobato, M. Z. (2007). Historia de las trabajadoras en la Argentina (1869-1960). Buenos Aires, Argentina. Edhasa.

Macoc, L. (2011) Feminismo e Identidades políticas a principios del siglo XX en la Argentina. Construcciones discursivas sobre la Mujer en el socialismo y el anarquismo. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/61707156.pdf>

Mercado Libre (2018). Recuperado de [http://sustentabilidad.mercadolibre.com/es/MELI\\_Reporte\\_2018\\_ES.pdf](http://sustentabilidad.mercadolibre.com/es/MELI_Reporte_2018_ES.pdf) Fecha de recuperación: 8 de Diciembre 2018

Mercado Libre (2019). Recuperado de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/historia-de-mercado-libre/> Fecha de recuperación: 2 de Marzo 2019

Meyerowitz, J. J. (2004). How sex changed. Harvard University Press

Microsoft Prensa (2016). Microsoft apuesta por un entorno de trabajo flexible que promueva la diversidad y la inclusión. Recuperado de: <https://news.microsoft.com/es-es/2016/03/08/microsoft-apuesta-por-un-entorno-de-trabajo-flexible-que-promueva-la-diversidad-y-la-inclusion/>

Microsoft. Tecnología, habilitador para la equidad de género. Recuperado de <https://news.microsoft.com/es-xl/tecnologia-habilitador-para-la-equidad-de-genero/>

Migliorini, I. C. (1972). Los derechos civiles de la mujer en la República Argentina. Centro Nacional de Documentación e Información Educativa. Recuperado de <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL001768.pdf>

Ministerio de Desarrollo Social Presidencia de la Nación (2018). Informe Mujeres y mercado de trabajo. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe-mujeres-mercado-trabajo.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, (2015). Características de la fuerza de trabajo femenina. Las diferencias respecto del hombre. Recuperado de: <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/Caracteristicasdelafuerzade trabajofemenina.pdf>

Moreau De Justo, A. (1910). Feminismo e Intelectualismo. Revista Humanidad Nueva. Buenos Aires, Argentina. Pág. 29

Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República por iniciativa de la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina – CESSI (2018). Reporte anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina. Recuperado de <http://www.cessi.org.ar/opssi>

OECD (2008), OECD Employment Outlook. OECD, Paris.

OIT (2015). La mujer en la gestión empresarial. Cobrando impulso. Guía preguntas y respuestas. Recuperado de [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_579105/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_579105/lang-en/index.htm)

ONU (1995). Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing. Recuperado de <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20S.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (2015). Panorama Laboral de América Latina y el Caribe 2015. OIT

Pinkasz, D. y Tiramonti, G. (2006). Las oportunidades educativas de las mujeres en la modernización de los 90 en Argentina, en Equidad de género y reformas educativas Argentina Chile Colombia, Peru. (p.51-98). Una coedición de Hexagrama Consultoras, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales –FLACSO– Buenos Aires, Instituto de Estudios Sociales Contemporáneos –IESCO– Universidad Central de Bogotá. Recuperado de [www.oei.es/reformaseducativas/equidad\\_genero\\_reformas\\_educativas.pdf](http://www.oei.es/reformaseducativas/equidad_genero_reformas_educativas.pdf).

PNUD (2014). Género en el trabajo: brechas en el acceso a puestos de decisión. Aportes para el desarrollo humano en la Argentina, Número 8. Buenos Aires: PNUD. Recuperado de [https://www.undp.org/content/dam/argentina/Publications/Desarrollo%20Humano/PNUD%20ARGENTINA%20Aportes\\_8.pdf](https://www.undp.org/content/dam/argentina/Publications/Desarrollo%20Humano/PNUD%20ARGENTINA%20Aportes_8.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2017). Índice de Desigualdad de Género. Recuperado de <http://hdr.undp.org/en/content/%C3%ADndice-de-desigualdad-de-g%C3%A9nero> Fecha de recuperación: 15 de enero de 2019

Reyes de Deu, L. (2001). La buena educación: Public Education, Nation, and Literature in Argentina (1884-1929) Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/f4489bceb6592c0740466010d368290b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Rodriguez Enriquez, C. (2001). Todo por dos pesos (o menos): Empleo femenino remunerado y trabajo doméstico en tiempos de precarización laboral. Documento de trabajo No. 31. CIEPP.

Rojo Brizuela, S. & Tumini, L. (2009). Inequidades de género en el mercado de trabajo de la Argentina: las brechas salariales, Revista de trabajo, publicación oficial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Buenos Aires.

Rubin, G. (1975). The Traffic in Women: Notes on the 'Political Economy' of Sex. Toward an Anthropology of Women, 157-210.

Silva Pelossi, M.M. (2006). Trabajo femenino y relaciones de género [en línea]. Trabajo final de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Recuperado de <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.660/te.660.pdf>

Stryker, S., Whittle, S. (2006). The Transgender Studies Reader. History and Biographies. Routledge.

UNESCO (2016). Las mujeres en el trabajo, Tendencias de 2016 Resumen ejecutivo. Recuperado de [http://www.unesco.org/library/PDF/wcms\\_457094.pdf](http://www.unesco.org/library/PDF/wcms_457094.pdf)

UNESCO (8 de marzo de 2016) Las mujeres en el trabajo, Tendencias de 2016. Resumen ejecutivo UNESCO. Recuperado de [https://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS\\_457094/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS_457094/lang-es/index.htm)

United Nations Development Programme (2019) Human Development Reports. Recuperado de <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/ARG>

UNU, UNU-CS, Equals, Sey, A. & Hafkin, N. (2019). Taking Stock: Data and evidence on Gender Digital Equality. Recuperado de <https://www.itu.int/en/action/gender-equality/Documents/EQUALS%20Research%20Report%202019.pdf>

Wereszczuk, M.G. (2013). Participación de las mujeres y el techo de cristal en el sector financiero argentino, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas,

Buenos Aires, Argentina. Recuperado de  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0726\\_WereszczukMG.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0726_WereszczukMG.pdf)

World Economic Forum (2017) The Global Gender Gap Report 2017. Recuperado de  
<https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>

## 9. Apéndices

Se proponen como instrumentos de recolección de datos seleccionados los cuestionarios a los empleados y entrevistas a mujeres líderes de la organización. El motivo se debe a que por un lado se describe el modo en que los empleados hombres y mujeres perciben la equidad de género en la organización, la participación y la inserción laboral en diferentes sectores de negocio de la organización y por otro lado se busca entender cómo las mujeres que actualmente ocupan roles de liderazgo representan esa imagen percibida y cómo vivencian su trayectoria laboral en la organización describiendo las tareas y situaciones en que se refleja su crecimiento profesional y personal o familiar.

### APÉNDICE A

#### MODELO DE CUESTIONARIO:

Metodología propuesta: el estudio se realiza gracias a datos recopilados entre los meses de marzo y abril de 2019. Los resultados del cuestionario sobre percepción de equidad de género 2019 están basados en 115 respuestas de hombres y mujeres en las siguientes empresas en Capital Federal y Gran Buenos Aires: Accenture, Dell, IBM, Microsoft, Lenovo, Mercado Libre, Globant, Despegar.com.

*Mensaje de bienvenida: El siguiente cuestionario es parte de una investigación de campo para una tesis de posgrado. Todas las respuestas permanecerán anónimas, y en ningún caso se van a utilizar para otros fines. Si estás de acuerdo en participar del estudio por favor contestá con sinceridad. Sólo te tomará 10 minutos. Una vez finalizada el cuestionario se enviará un informe con los resultados a la casilla de correo que hayas registrado. ¡Gracias por tu colaboración!*

\* Required

*Por favor responder o remitir si trabajas y/o tenés conocidos en las siguientes empresas en Capital Federal y Gran Buenos Aires: Accenture, Dell, IBM, Microsoft, Lenovo, Mercado Libre, Globant, Despegar.com.*

*Email address:*

1. ¿Trabajás en empresas de tecnología en la actualidad?

-Si – sigue a la pregunta 2

-No – fin del cuestionario

2. Por favor indicá si trabajás en alguna de estas empresas:

Accenture

Dell

IBM

Microsoft

Lenovo

Mercado Libre

Globant

Despegar.com

3. Por favor indicá tu género:

-Femenino

-Masculino

-Prefiero no decirlo

Todas las respuestas siguen a la pregunta 4

4. ¿Entre que rango de edades te encontrás según tu edad? (Suele denominarse como población en edad de trabajar – PET–, al grupo de las personas de 14 años y más)

1- 14 a 25 años

2- 26 a 40 años

3- 41 a 55 años

4- 56 a 65 años

5- más de 65 años

Ambición profesional:

5. ¿Cuál es el género de la persona con el cargo más alto en la gerencia de tu área?

-Femenino

-Masculino

-No estoy seguro/a

(Todas las opciones continúan a la pregunta 6)

6. ¿Cuál es el género de tu superior inmediato?

-Femenino

-Masculino

-No estoy seguro/a

(Todas las opciones continúan a la pregunta 7)

7. ¿Cuál es el género que más predomina entre tus compañeros de trabajo?

-Femenino

-Masculino

-No estoy seguro/a

(Todas las opciones continúan a la pregunta 8)

8. ¿Observás que existe un trato equitativo entre hombres y mujeres en tu trabajo?

-Si

-No

-Tal vez

9. ¿En qué puesto de trabajo sentirías satisfacción y/o realización a nivel profesional? (Esta pregunta luego la voy a analizar por género y de nuevo la voy a desglosar por edad y género para observar cómo cambia la ambición profesional con la edad.)

-Junior

-Mando intermedio

-Director/a

-Vicepresidente

-Propietario/a

-Director general

-Otro

(Todas las opciones continúan a la pregunta 9)

9. ¿Cómo estás de satisfecho con las responsabilidades en tu puesto de trabajo actual?

-Muy satisfecho/a

-Satisfecho/a

-Neutral

-Insatisfecho

-Muy insatisfecho

Autopromoción:

10. En tu puesto de trabajo actual, ¿Crees que tenés la oportunidad de darte a conocer y comunicar tus ambiciones?

-Si

-No

11. ¿Puede un superior mejorar la percepción de las oportunidades profesionales? (%)  
(tengo que revisar si su superior inmediato era mujer u hombre)

-Si

-No

Igualdad de oportunidades:

12. ¿Crees que vos y tus compañeros tienen las mismas oportunidades en el crecimiento de tu carrera en la empresa en que trabajás sin importar el sexo?

-Si

-No

13. ¿Crees que tenés barreras para tu crecimiento profesional?

-Si

-No

14. ¿Crees que tanto vos como tus compañeros son remunerados equitativamente independientemente del sexo?

-Si

-No

15. ¿Crees que las mujeres se encuentran con barreras a la hora de ser remuneradas equitativamente?

-Si

-No

Diversidad e inclusión:

16. ¿Qué tan importante es para vos la flexibilidad laboral en tu trabajo?

-Muy importante

-Importante

-Neutral

-No muy importante

-No es importante

17. En general, ¿Crees que la flexibilidad en el trabajo hizo crecer la participación de mujeres en roles de liderazgo en las empresas?

-Si, en gran medida

-Si, en cierto grado

-No lo sé

-No

18. ¿Crees que trabajar en forma flexible puede limitar tu crecimiento profesional?

-Si

-No

19. ¿Conocés algún programa de crecimiento de talento femenino en la empresa en que trabajás?

-Si

-No

-No lo sé

Agradecimiento: me gustaría expresar un sincero agradecimiento a todas las personas que han respondido el cuestionario y que han aportado su visión de valor. Todas sus contribuciones permiten crear un trabajo detallado que permitirá ayudar a otras personas y empresas a entender la importancia de la cuestión de género.

## **APÉNDICE B**

### **MODELO DE ENTREVISTA**

Elaborar perfil:

- Nombre y cargo

- Edad

- Años de antigüedad en la compañía

- Máximo nivel educativo alcanzado

- Composición familiar

1. Contame acerca de tu historia laboral hasta tu rol actual en XXX

2. ¿Siempre tuviste la meta de ser xxx (gerente, líder de equipo, etc..)?

3. ¿Hubo cambios o adaptaciones que tuviste que hacer en tu vida personal y familiar para ascender en tu carrera laboral?

4. En tu opinión, ¿existe alguna diferencia a la hora de planificar el crecimiento/ progreso profesional en hombres y en mujeres?

5. ¿Alguna vez encontraste una barrera en tu carrera profesional que tenga que ver con tu género o tuviste que rechazar una propuesta laboral de crecimiento? ¿Podrías dar algún ejemplo?

6. ¿Qué opinás con respecto a las oportunidades de liderazgo y de ser referentes que tienen las mujeres en XXX?

7. ¿Cómo observás qué se manifiesta el crecimiento laboral para las mujeres? ¿Y para los hombres?

8. ¿Observás que hay situaciones o actividades laborales en las que no podés involucrarte por el hecho de ser mujer?

9. ¿Qué áreas de desarrollo tuviste que fortalecer para tu crecimiento profesional?

Balance trabajo- vida personal

10. ¿Cómo y en qué momentos sentís que te ayudaron las políticas de flexibilidad de XXX a la hora de lograr un balance entre el trabajo y tu vida personal?

11. ¿Tu trabajo te demanda viajar por trabajo ya sea por reuniones o transferencia de proyectos y asistir a reuniones fuera de horario laboral?

Brecha de género:

12. Conociendo la industria y área en la que trabajás, ¿en qué sector ves más mujeres en cargos directivos o puestos de liderazgo?

13. En tu experiencia de trabajo en XXX ¿Qué se espera y valora de una mujer y de un hombre a la hora de dirigir y liderar en una empresa?

14. ¿Qué acciones o políticas de la compañía contribuyen a que la brecha de género disminuya en el trabajo?

15. ¿Qué acciones lleva a cabo la organización para retener el talento femenino y desarrollar mujeres en roles de liderazgo?

16. ¿Cómo es la interacción de XXX con la sociedad y de qué forma se busca agrandar la participación de mujeres en un rubro como el de la tecnología?

17. ¿Qué opinás que habría que hacer a nivel de las propias empresas y a nivel de los legisladores para reducir la brecha de género (o aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral y puntualmente en roles de liderazgo)

18. ¿Qué mensaje te gustaría dar a otras mujeres y jóvenes sobre el crecimiento laboral? o también podría utilizar: ¿qué mensaje te gustaría darles a las mujeres jóvenes que no confían que pueden tener un futuro exitoso? /// otra opción es simplemente brindar un espacio para que las entrevistadas hagan un comentario o reflexionen sobre algún punto antes tratado o que quieran agregar y no se haya tocado en la entrevista

Entrevistas:

### **Entrevista número 1:**

- Empresa: Cisco

- Cargo: HR BP MCO Region (Argentina, Uruguay, Chile, Paraguay & Colombia)

Viernes 3 de mayo de 2019

Duración 44 minutos 18 segundos

(luego del saludo inicial y presentación)

SC: Sí. Y, para ir comenzando, si querés, con la entrevista, ¿cómo definirías tu historia laboral hasta llegar al rol actual que tenés ahora como manager de HR para Cono Sur?

TS: Mirá, yo empecé, y en realidad al terminar la carrera de grado y hice algunas . . . trabajé en el área de recursos humanos como trainee en una obra social. Después hice algo muy cortito en una compañía de real estate, como de administración de propiedades. Y después enseguida empecé a trabajar en Cisco. Así que mí . . . mi mayor . . . la mayoría del trayecto laboral la tuve

en esa compañía en donde pasé por varios roles. Y trabajando para diferentes países. Siempre . . . lo que tiene Cisco es que, si bien trabajás para otros países en Latinoamérica, trabajé para Argentina, Chile, Colombia, Uruguay, Perú, Bolivia, Paraguay, siempre para diferentes países. También trabajaban para proyectos para América con gente también de Asia, de Europa. Tuve varios proyectos especiales ahí diferentes que tenían que ver con desarrollo, con branding, con compensaciones en diferentes funciones. Me dio mucha experiencia en lo que es Latinoamérica, en diferentes proyectos y diferentes culturas. Y la compañía, de cierta manera, me fue entrenando, porque no tenía un rol específicamente de liderazgo, pero sí lideraba diferentes proyectos.

SC: Entiendo. Sí. O sea, te fue colocando en un lugar en el cual pudiste empezar a liderar en iniciativas o en estos proyectos que vos me mencionabas que has participado en proyectos especiales.

TS: Tal cual. Así que, en los últimos años de todas formas trabajé para cuatro . . . para una región que tenía cuatro países, que es Cono Sur más Colombia, más en un rol de HR team, un rol generalista. Así que bueno, hasta que decidí . . . me convocó para esta función, y después varias entrevistas casi duró un poco más de medio año. Decidí tomar . . . de hacer un cambio y vine a esta industria que es totalmente diferente. no, yo venía trabajando en lo que es alta tecnología y esto es de automatización, con otros tipos de perfiles, con proyectos diferentes. Pero bien, bien.

SC: Y, ¿vos siempre tuviste la meta de llegar a ser gerente? ¿O fue algo que se fue dando? ¿Cómo los ves? ¿Cómo lo sentís?

TS: A ver, se fue dando, o sea, en la otra compañía también tuve la posibilidad de poder tomar un rol de más responsabilidad y de más liderazgo hace unos años atrás, pero mudándome de país. Y en ese momento no era una opción, o sea yo no tenía esa opción. Para las mujeres que trabajamos en esta industria donde el ritmo de trabajo es diferente a lo que es una empresa de consumo masivo donde vos trabajás acá . . . lo mismo que en Cisco, en Cisco trabajás más todavía. El trabajo no termina nunca. Si bien estas compañías tienen unas prácticas de trabajo muy flexibles donde uno puede hacer home office, trabajar en cualquier lugar, no hay . . . no están limitados específicamente eso de entrar a ese liderazgo . . . el trabajo es constante y no hay backup para uno, ¿no? Yo en estos años que trabajé en Cisco, entonces tenía un ritmo de trabajo súper flexible. Tengo dos hijas, una de 16 y una de 12. Toda la infancia de mis hijas más o menos . . . cuando mis hijas eran chicas, para mí Cisco era la mejor compañía para trabajar para una mujer que quiera desarrollarse en roles de liderazgo pudiendo también compatibilizar el rol de madre y porque yo trabajaba con diferentes husos horarios y mi día

laboral me lo programaba yo. En las mañanas tenía que ir al colegio por una reunión de padres o lo que fuera. Empezaba a trabajar a las 11 o las 12 del mediodía y trabajaba hasta las 8:00 de la noche. Había días que sí y días que no, pero me lo programaba yo directamente. Quizás pasaba una semana y esa semana iba solo una vez o dos a la oficina pero trabajaba doce horas de mi casa.

SC: Claro.

TS: Compatibilizaba bastante con los viajes porque ahí, es otro requerimiento de viaje. Si bien la tecnología en los últimos años, con el uso de la telepresencia y un montón de otros sistemas internos, te permite no viajar tanto y estar con reuniones virtuales con la gente que la ves del otro lado de la pantalla como si estuviera al lado tuyo. Pero de todas formas, las cargas de trabajo eran muy alta porque no . . . si bien me iba de vacaciones y lo que fuera, pero el trabajado esperaba. No es que hay alguien que puede estar por vos en ese momento

SC: Entiendo. Cuando vos me mencionás este balance entre vida personal y familiar, ¿hubo cambios o modificaciones, hubo adaptaciones que vos tuviste que hacer para lograr este movimiento que vos me estás hablando de ir creciendo en tu carrera laboral? O quizás no hubo cambios que tuviste que hacer en vida personal pero sí en la familiar para poder ascender en la carrera laboral . . . TS: Sí, sí. Si bien como te digo a mi me gusta este mercado, me gusta trabajar en lo que es el mercado de tecnología porque tiene esta flexibilidad a contrario . . . o esta modalidad de trabajo es distinta a la de otras compañías. De todas formas, hay que tener una estructura familiar que apoye, que soporte este ritmo de trabajo, ¿no? Porque uno puede organizarse con los horarios, con todo así con la casa y la familia y lo que fuere, pero tiene un requerimiento de estar afuera bastante alto. you por suerte tuve siempre y tengo a mi marido que es un súper apoyo y que trabaja en un trabajo fijo con mucho menos carga horaria y trabaja aparte desde casa, así que él siempre se quedó con mis hijas y me pude organizar de esa manera.

SC: Y, para vos, en tu experiencia es Cisco, actualmente, ¿hay diferencias a la hora de planificar el crecimiento o el progreso entre hombres y mujeres?

TS: Sí, hay diferencias, sí. Sí porque nosotras tenemos . . . todas las mujeres tenemos todas las cargas que existían antes hace varios años, la casa, los chicos, organizar diferentes cuestiones que tienen que ver con chicos, también médicos, colegios y lo que fuera, más trabajar, producir, estar bien, estar bien uno, comer bien, alimentarse bien, gimnasio, etc. Para mí es una doble . . . la mujer en este aspecto tiene una doble imposición. Cuando uno viaja . . . y estás afuera . . . y cuando uno viaja por trabajo, la carga laboral es el doble porque uno no termina de trabajar nunca. O sea, trabajás todo el día y a la noche siempre hay cenas, congresos o lo que fuera. Entonces, trabajás más todavía cuando estás afuera. Y así y todo, como mujer,

seguís con las mismas preocupaciones . . . las mismas preocupaciones de ver cómo están tus hijos, que pasó con la casa o lo que fuera. así que siempre estás pendiente. Yo, por lo menos en mi caso, nunca me desligué de este tema. No es que tengo alguien que se ocupa de estos temas mientras yo no estoy. Tengo mucho soporte de mi marido, tengo una señora que me ayuda en casa y todo, pero tenés que estar, ¿no? Hay que estar ahí. Por eso pienso que también para esas funciones, si bien tener que tener un apoyo y delegar para las cuestiones que uno no puede hacer un montón de cuestiones y temas personales que, o sea, porque estaba viajando u otras cuestiones, pero siempre pienso que, para mí la mujer tiene, o sea, tiene muchas . . . hay que organizarse mucho más.

SC: Y, ¿tenés algún ejemplo de alguna barrera en tu carrera profesional que tenga que ver con justamente el hecho de ser mujer? O, ¿alguna vez tuviste que rechazar propuestas laborales de crecimiento? Vos

me mencionabas recién, creo que me mencionabas, bueno, que estaba la posibilidad que tuvieras que viajar para tener un mejor rol quizás y no podías en ese momento. Se me ocurre eso pero quizás tenés otro ejemplo.

TS: Sí. Por ejemplo, tuve una . . . hace varios años, unos varios años atrás tuve la posibilidad de poder mudarme a Colombia por Cisco y no lo hice. No lo pude hacer si bien yo tenía ganas y hubiera sido bueno para mi carrera, no lo hice porque mi marido no quiso en ese momento dejar su trabajo...

SC: Entiendo.

TS: . . . para acompañarme . . . así que mis hijas estaban en el colegio, era otra realidad del país en ese momento, ¿no? Si me hubiera pasado ahora, creo que él tampoco hubiera . . . no lo hubiera dudado tanto. En ese momento, eso fue una imposición, una traba en el destino.

SC: Y, ¿qué pensás acerca de las oportunidades de liderazgo o de ser referentes que tienen las mujeres en tu compañía, en donde estás ahora trabajando?

TS: Hoy por hoy se sigue hablando un montón y se sigue . . . muchas de compañías--no sé en la que estás vos . . . Pero Rockwell tiene programas internos de empoderar a la mujer en roles de liderazgo. Pero estas compañías yo creo que también lo tienen porque hacen . . . tratan de . . . todo tipo de querer incrementar el porcentaje que mujeres que tienen en la nómina. Pero porque el tipo de compañía y el tipo de roles, que la gran mayoría son cosas de ventas, que son ingenieros y vendedores, y hay pocas y muy poca prevalencia de mujeres en carreras de ingeniera. Entonces, por lo general tienen al menos el 20% de mujeres en la nómina. Entonces, son todos hombres. Y las mujeres que hay en nómina están generalmente en las áreas de finanzas, en marketing, en recursos humanos, pero no en roles más duros. Entonces, hay

programas que fomentan directamente en la casa matriz. En Cisco pasaba lo mismo de incrementar el número de mujeres tanto en nómina como en roles de liderazgo. Y se trabaja mucho sobre este tema y por lo menos acá y en Cisco pasaba lo mismo. Cuando hay funciones internas abiertas de roles de liderazgo, de gerencia, de todo eso o lo que fuera, en las ternas siempre por políticas tiene que haber una mujer.

SC: Ah, ¿siempre colocan a una mujer en la terna?

TS: Sí, siempre hay que haber una mujer.

SC: Y, ¿esto es una forma para vos . . . observás que se manifiesta más de esta forma? ¿De qué otras formas ves que se manifiesta el crecimiento laboral para las mujeres y los hombres en Rockwell?

TS: Bueno, haciendo, fomentando también políticas flexibles, además de que estas compañías tienen prácticas de trabajo como el teletrabajo culturalmente aceptadas y que se pueden hacer sin problemas la cantidad de días que se acuerde con el jefe. También te fomenta mucho extender licencias, como licencias para madres extendidas pagas, licencias por hijo enfermo, un mes de licencia por temas personales pago. Te fomentan la inclusión de la mujer desde la práctica de beneficios atractivos para incluir mujeres en este tipo de mercado.

SC: ¿Ves que hay situaciones o algunas actividades laborales en las que las mujeres no se pueden involucrar?

TS: No, no hay. No, no. En todas las actividades que se programan, las mujeres son muy involucradas

SC: Bien.

TS: No existen imagínate en el contexto de que son cada vez más, todos los tipos de programas o iniciativas tienen que ser inclusivas. Así que no, en todas las actividades las mujeres están el 100% inclusivas

SC: Y, ¿en qué áreas sentís que vos tuviste que fortalecerte para poder crecer profesionalmente?

TS: Hmm . . . dejame pensar . . . ¿en qué áreas?

SC: Digamos, quizás las herramientas profesionales, vos las tenías, pero tuviste que salir a mostrar, o tuviste que ejercitarlo aún más frente a tus pares o frente a tus superiores para poder realmente crecer en el ámbito profesional.

TS: En mi caso personal, como tengo que . . . interactúo siempre con muchos hombres acá en Rockwell en el grupo de gerentes de Cono Sur . . . con ocho . . . somos nueve y dos somos mujeres nada más, una gerente de ventas y yo, en tres países. Así que es más o menos parecido también, la baja prevalencia de mujeres. Quizás en mi caso personal, en el área donde tuve que

poner más énfasis, más que nada en las reuniones . . . en las reuniones sería extraña y que se plantea siempre del grupo de gerentes en lo que es el aspecto comunicativo, ¿no? En el aspecto comunicativo más duro quizás te diría, porque con . . . tratás con hombres, quizás generalmente con ingenieros y vendedores, tienen un estilo . . . un estilo particular de preguntas que van más a hueso en un montón de cuestiones, que son mucho más detallistas en términos matemáticos. Entonces, creo en esta parte le tuve que poner más énfasis en el momento de reunirme con hombres.

SC: Qué interesante.

TS: Sí.

SC: Otra pregunta. Ésta es más relacionada al balance trabajo/vida personal ya. ¿Cómo sentís que te ayudan las políticas de flexibilidad para lograr este balance entre el trabajo y tu familia . . . el hecho de, bueno, justamente, estar bien vos? No sé, comer, salir disfrutar de tu tiempo.

TS: Un montón, un montón. Yo sé que en otras compañías por eso me costó tanto irme de cisco, en serio me costó bastante. Para una mujer, compañías que dan muchas herramientas como para poder crecer internamente, mostrarse afuera y tener un balance vida/trabajo. Si yo estuviera en otra compañía con mis hijas muy chiquititas, cuando tenían tres, cuatro años, creo que hubiera dejado de trabar.

SC: Claro, claro.

TS: Porque en este momento, donde el ritmo . . . donde la demanda de una como mamá con hijos tan chicos es alta porque los chicos se te enferman, no podés ir a trabajar, o te llaman del colegio y tienen fiebre o lo que fuera. En cualquier compañía, tenés que quedarte en tu casa y no podés ir. Pero acá, el trabajo puede seguir y vos trabajás en casa con cuidando a los chicos igual. Que es para mí, las prácticas de trabajo flexible y que las mujeres con hijos pequeños tengan esta posibilidad ayuda muchísimo para que uno pueda desarrollarse laboralmente, crecer en una compañía, tener un buen balance y ocuparse de los temas personales también.

SC: Vos me mencionaste antes que tenías viajes. En estos viajes, ¿eran por reuniones . . . proyectos? ¿Tenías que asistir también a reuniones afuera del horario laboral?

TS: No, en general, en los viajes, uno tiene una agenda más . . . más completa que estando en su lugar de trabajo, ¿no? O sea, la agenda empieza a las 8 de la mañana o las 9 de la mañana, seis de la tarde, pero lo que yo digo siempre es que el trabajo sigue porque después de que se termina la fiesta de trabajo por reuniones o por . . . reuniones como para ponerse de acuerdo, presentar un proyecto, lo que fuere, después siempre hay cenas y las cenas también tienen que ver con temas de trabajo. Así que el día de trabajo termina a las 10 de la noche.

SC: Bueno, son justamente cenas en las que van todos a seguir hablando de trabajo.

TS: Sí, tal cual.

SC: Y, por la industria en la que estás ahora, o también en el caso de Cisco, que era de alta tecnología, y en el área en la que estás vos, en recursos humanos, ¿en qué sector ves más mujeres en cargos directivos o en puestos de liderazgo?

TS: En marketing . . . en marketing, operaciones, bueno, recursos humanos, en relaciones públicas . . . esos son los roles generalmente. En Argentina también hay gerentas mujeres, pero esas son generalmente las tareas que tienen mujeres. SC: Sí. Y, ¿qué creés que se valora de una mujer y de un hombre cuando dirigen o lideran en estos puestos?

TS: A ver . . . yo creo que la mujer tiene varios sombreros puestos. Que no solamente el sombrero del trabajo, ¿no? Maneja múltiples otras cuestiones. Y creo que la mujer en estos roles tiene puntos de vista más amplios, ¿no? Y hace una evaluación mucho más profunda sobre diferentes aspectos antes de tomar una decisión. Para mí, la capacidad de . . . no estoy diciendo que los hombres tengan menor capacidad, no. Pero toma en cuenta un montón de otras cuestiones que quizás un hombre, no.

SC: Y los hombres, para dirigir, ¿qué pensás que se valora más o qué se espera de ellos cuando lideran?

TS: Se valora la ejecución, la parte de ejecución, la toma de decisiones. Esas dos me parece.

TS: Sí, la ejecución y la toma de decisiones.

La ejecución y la toma de decisiones.

SC: Vos, ¿cómo pensás que una compañía puede implementar acciones o políticas para que la brecha de género disminuya en el trabajo?

TS: Hay diferentes acciones, acá también existe y en Cisco también estaba, por ejemplo, un programa interno. Hay un programa interno de referidos para cualquier posición cuando se abre una posición en la compañía. Y el programa tiene un bono de premio si es una mujer en bono es más alto. Es un programa atractivo 29:10 que incentiva la inclusión de la mujer. Después, hay varios programas por ahí, acá tenemos también el programa que empodera a la mujer como para que pueda desarrollarse internamente en la compañía en donde ahí activamente hay programas . . . programas de mentoring, charlas, charlas de mujeres internas en la compañía o externas que cuentan acerca de su trayectoria y cómo lograron llegar a posiciones de liderazgo. En el mes de la mujer, marzo, también se organiza algún evento que tiene que ver con estas que estas temáticas, o como dar herramientas a la mujer en cómo organizarse en cuestiones de día de trabajo. Hay varias acciones que se llevan a cabo durante el año, está presente. Está

presente y la compañía lo toma en una manera seria. Y se organizan constantemente acciones que tengan que ver con eso . . .

SC: ¿Hay algunas . . .

TS: . . . con colegios.

SC: ¿Sí?

TS: Decime.

SC: No, te quería preguntar acerca de las estrategias de retención, si existe alguna. Pero, comentame lo de los colegios que me decías

TS: Hay muchas con colegios de mujeres. En Cisco paseamos todos los años . . . a mitad de año hay un evento que se llamaba Girl Power, algo así, que entonces se invitaba a un colegio de mujeres a la oficina en donde se organizaba una actividad donde una de las ingenieras mujeres contaba su testimonio de lo que fue hacer una carrera de ingeniera industrial, por ejemplo, donde la gran mayoría son hombres. Cómo le fue, contar un poco de eso y también contar cómo es su experiencia de trabajar en una empresa de tecnología donde la mayoría no son mujeres, son hombres. También, cómo son, cómo se manejan estas compañías, cuáles son las prácticas que tienen. También se hace una actividad para incentivar a chicos que tienen entre 10 y 17 años, mujeres, a que ellos mismos también consideren las carreras de ingeniera son posibles carrera para elegir para el futuro, ¿no? Y que vean internamente cómo es trabajar en una de esas compañías.

SC: Que bien. Sí, es muy completo el programa que ofrecen para justamente traer talento, ¿no? Y, con respecto a la retención, ¿tuviste una situación, por ejemplo, cuando vos decidiste cambiar en Cisco, o alguna situación que vos hayas visto desde el área de recursos humanos o que hayas visto, existe alguna estrategia de retención del talento femenino?

TS: Exclusivo para el talento femenino, no. Lo que se trata es siempre de . . . darles herramientas . . . flexibilidad como para que puedan manejar las dos cuestiones, ¿no? Pero no hay una estrategia específica para retener talento femenino.

SC: Ah, bien. Las políticas son para todos igual, para hombres y mujeres, ¿no?

TS: Sí, sí.

Porque también te dan . . . también hay hombres que son padres de familia. Son, por ejemplo, viudos con hijos y que tienen que manejar de alguna manera con el cuidado de los chicos también. Así que las políticas son para todos igual, ¿no? Hay más flexibilidad para las funciones de mamá, con respecto a las licencias de maternidad extendidas pagas y home office y etc., para incentivarlas a que sigan trabajando en la manera que puedan.

SC: ¿De cuánto es la maternidad extendida?

TS: Bueno, la licencia legal por tres meses pagos y posteriores tenés hasta seis meses para tomarse sin goce de sueldo. En realidad, la mayoría de las compañías, lo que ofrecen son de dos a tres meses más, después de la licencia legal, pagos. O sea, vos te podés tomar . . .

SC: ¿De dos a tres? ¿La empleada puede elegir si quiere dos o tres?

TS: Claro, claro. Vos podés elegir hasta tres meses más, pagos por la compañía.

SC: Bien, gracias. Y, ¿cuál es tu opinión acerca de qué se podría hacer a nivel de las empresas o incluso a nivel de políticas estatales, para poder reducir la brecha de género? ¿O quizás aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral y inclusivo en los roles de liderazgo?

TS: Por ejemplo . . . en Chile, por ejemplo, la licencia legal para las mujeres es de seis meses. Te doy un ejemplo, tenés seis meses con la posibilidad de traspasar un mes al padre. Ese es un ejemplo claro que viene del gobierno directamente como para incentivar la posibilidad laboral de la madre, de la mujer, después de ser mamá. Pero en general, la mayoría de las compañías no tienen estas políticas flexibles de trabajo una vez que la mujer es madre, como tampoco hay . . . existe el pago de guardería, por ejemplo, acá en Argentina. Acá en Argentina uno tiene que tener mínimo de 100 empleadas mujeres en la compañía pueda pagar guardería. No llega nunca a comparar. Es muy bajo el porcentaje. Así que, por una cuestión de que si uno quiere hacer o no, no es porque hay una benchmark con otras compañías. En Chile, por ejemplo, con 20 empleadas mujeres ya estás obligado a pagar la guardería a las madres. Esas son políticas claras que incentivan también a la mamá, a la mujer que es madre, poder seguir trabajando, ¿no? Yo creo que por hoy, más en Argentina, una madre tiene hijos y que trabaja con chicos y que tenés que dejarlos al cuidado de alguien o pagar una guardería e ir a trabajar al centro, realmente la exposición y el salario que recibe tienen que valer mucho como para dejar a los chicos en casa.

SC: Claro.

TS: Te tiene que sustentar bastante como para que poder dejar eso en casa en aún más en la economía que tenemos, con la inflación del 40% por año.

SC: Sí.

TS: Así que, tendrían que existir esas políticas desde el gobierno directamente como para incentivar a la mujer en el mercado de trabajo.

SC: Y, para ir finalizando, ¿hay algún, no sé, algún mensaje, algún comentario acerca del crecimiento laboral que a vos te gustaría quizás darle a una persona que está comenzando su carrera laboral o que está empezando a pensar en, bueno, quiero ir por este camino de crecimiento? Quizás, no sé, ¿alguna opinión con respecto del desarrollo en general de las

mujeres cuando comienzan su carrera laboral que me quieras comentar para esta investigación que estoy haciendo?

TS: Ah, mirá, a mí me va a ser [se ríe] decir algo personal. A mí hay alguien que me acompañó mucho durante los primeros años de carrera y me dijo, mirá no hay crecimiento sin estrés. No sé si aplica a lo que vos me estás preguntando, o sea, me quedó en la cabeza de una manera. Primero, eso, no hay crecimiento sin estrés, y lo que te digo que . . . uno, o sea, te formás y formaste en la carrera. Yo hice posgrados también además de cursos. Pero, te formaste, y bueno, no hay . . . hay que tener voz, primero. Si uno, si quiere crecer en la compañía, tiene que mostrarse. No hay otra, o sea, no hay . . . puede ser muy bueno, puede ser una persona muy buena con una capacidad espectacular, pero detrás de un escritorio y sin mostrarse afuera, uno no . . . no hay crecimiento. Uno tiene que salir y mostrarse. Y mostrarse, ¿qué significa? Pararse frente al resto, discutir puntos de vista, participar en reuniones con altos niveles de la compañía, y esto no es para cualquiera. Eso es una de las cuestiones que a una mujer la hacen crecer dentro de una compañía. Eso, por un lado. Y después por el otro, me acuerdo que alguien una vez me dijo, era una persona en legales que también estaba captando a otras funciones otras funciones dentro de la compañía, me dijo, vos siempre decí que no. Después . . .

SC: ¿Que digas siempre que no?

TS: [se ríe] Eso, vos siempre decí que no. Después para decir hay tiempo. Y yo que, yo generalmente . . . que siempre dicen no, una persona de recursos humanos y las tratamos de convencer. Y no, esto es una cosa, la función de recursos humanos tienen el mismo peso y la misma importancia que el área de finanzas, que el área de ventas, que el área de negocio de la compañía. Esto no es una cuestión de soporte, es una cuestión de una compañía de negocios y que tiene el poder de decir sí y no con las herramientas que tiene. Y eso es algo que me siguió y que me acompañó en toda mi carrera de trabajo, ¿no? Cuando digo que "no" es porque estoy convencida de que es no y después si es "sí", tengo tiempo. Pero primero digo que no.

SC: Bueno, bueno, te tomo los consejos. Lo del estrés, ya lo estoy viviendo con la tesis, pero . . . porque estoy como . . . esta estructura flexible de la que vos me hablás es la que estoy vivenciando en este preciso momento donde le avisé a mi jefa que me iba a desconectar para hacer una entrevista y me dijo, tranquila, después trabajás hasta las 7, no hay problema. Pero, sí, sí, la verdad, qué buenos que son los consejos que se van pasando, ¿no? De boca en boca. Porque, la verdad que bueno, es algo que vos estás aplicando también en tu carrera laboral y te sirvió, creo que te sirvió para llegar hasta donde estás ahora.

TS: Sí.

SC: Con esto, esta era mi última pregunta para la entrevista.

41:49

FIN

### **Entrevista número 2:**

- Empresa: DELL

- Cargo: Gerente Senior Recursos Humanos Cono Sur

Viernes 3 de mayo de 2019

Duración: 30 minutos 23 segundos

(luego del saludo inicial y presentación)

SC: Bueno, son algunas preguntas que no tomarán más de una hora pero sí me interesa indagar un poco en tu experiencia laboral, ver un poco acerca del balance entre el trabajo y tu vida personal en la compañía en la que estás trabajando ahora, la perspectiva que vos tenés acerca de la temática de la brecha de género y algún comentario final que vos me puedas dar con respecto a consejo que te hayan dado a vos, y bueno. Para arrancar, para ir comenzando, me interesa, con respecto a tu historia laboral, ¿qué es lo que vos pensás que te llevó hasta el rol actual que vos tenés en Dell EMC? ¿Qué creés que, qué características te llevaron hasta acá?

JJ: En tu comentario . . . esperá, ¿me escuchás bien? ¿O estamos medio entrecortado?

SC: Sí, sí, yo te escucho bien.

JJ: Ah, ok. ¿Vos me decís que más o menos, tomamos una hora? Porque yo tengo en media, . . . en cuarenta minutos tengo que salir. Pero podemos arrancar y en tal caso después completo algunas preguntas por mail, ¿te parece?

SC: Sí, sí, perfecto, lo que a vos te resulte más sencillo, está perfecto. Quizás depende cuanto hable cada una de las personas, a veces es más tiempo o menos.

JJ: Ok. Entonces, sobre la pregunta que me hiciste, qué creo que es lo que me llevó a tener el rol que tengo hoy en día?

SC: Sí

JJ: Ok . . . ¿desde qué aspecto?

SC: Desde tu historia laboral. O sea, con respecto a tu carrera profesional. ¿Qué cosas te impulsaron, te llevaron hasta el rol actual que tenés en Dell?

JJ: Bueno, básicamente mi vocación. Tener definida desde muy temprana edad mi vocación por recursos humanos. Es decir, yo tengo estudios en Licenciatura en Administración, ¿sí? de especialización en recursos humanos. Pero digamos que, siempre desde que empecé y estando el colegio secundario y mi futuro, por desarrollarme estuvo orientado hacia recursos humanos.

Entonces, es cierto que siempre yo disfruto de todas las oportunidades que tuve y que sigo teniendo en lo que es esta área específica dentro de una organización. Vos decime si voy rápido para tomar nota . . .

SC: Sí, sí, no, está perfecto. Está perfecto cómo venís.

JJ: Entonces, de ahí es que, digamos, empecé en un scope en el que pude desarrollar distintas tareas de lo que hace la gestión de recursos humanos por varias áreas desde la administrativa hasta la parte más estratégica en lo que es desarrollo, sucesión, en las acciones de retención y además, y manejo las compensaciones. Y eso me dio un background generalista, más generalista, ¿no? Entender cómo completar un poco el ciclo de vida de una persona dentro de la organización, desde que la contratás . . . primero la buscás, la contratás, la tomás del mercado hasta que prácticamente sale de la compañía y de ahí por distintas situaciones puede ser, ¿no? Entonces, después me moví ya a la industria de IT que me llamó la atención justamente y que me sigue reteniendo hoy en día. La industria de tecnología es una industria súper dinámica, muy enriquecedora justamente en lo que es mejores prácticas de lo que es la experiencia del empleado en el trabajo. Siempre, digamos, IT está en la cabecera de las prácticas de recursos humanos porque, justamente es una . . . al ser una industria tan inquieta que se reformula tanto por ser propiamente, justamente de la tecnología, que los ciclos de vida de los empleados y las soluciones tecnológicas son muy cortos, estás viendo qué es lo nuevo que viene, eso también se traslada a la cultura y también se traslada a los perfiles de la gente. Me mantuvo muy activa, digamos Entonces, mi vocación, mi ejercicio de mantenerme activa, de mantenerme informada, capacitada con las practicas, las últimas prácticas de recursos humanos. Y después, sí, por el liderazgo que tengo. La persona que me conduce desde que empecé en EMC o Dell, con la misma jefa que me ha permitido a mí desarrollarme hasta dónde llegué hasta dónde quiero seguir. ¿Qué rescato de eso? Que teniendo uno un buen líder, es la clave para también poder crecer personalmente. O sea, vos podés tener muchas ganas, mucho esfuerzo, pero si no tenés a mano a un líder que te acompañe, te puede ser más difícil. Y yo tuve lo contrario, realmente siempre tenía a una persona que me acompañaba, también me ha puesto desafíos mas grandes de lo que yo me imaginaba que iba a poder alcanzar. Entonces, básicamente, esas tres cosas. Mi vocación por los recursos humanos, por la gestión de recursos humanos; mi actividad o mi proactividad y mi empuje a sentirme siempre actualizada; y de tener un buen líder a lado.

SC: Bien, bueno, buenísimo. Y, ¿vos siempre tuviste la meta de llegar a ser gerente? ¿O fue algo que fue apareciendo el tema de liderazgo?

JJ: Mirá, no, era un objetivo que yo tenía y siempre decía cuando me hacían las entrevistas, siendo más jovencita, cuando me hacían entrevistas me decían, "¿Cómo te imaginás de aquí a

cinco años?" A ver, habiendo comenzado en recursos humanos a los 21, más o menos . . . sí, 21 tenía, 20 ó 21 cuando empecé en el banco, en varias oportunidades me han preguntado, "Bueno, ¿cómo te imaginás de acá a cinco años? ¿Cómo te imaginás de acá en adelante?" Bueno, sí, gestionando personas, teniendo mi propio equipo a cargo. Y la verdad es que lo tuve un poco de los dos lados. Porque lo busqué y un poco porque se dio, ¿no? En su momento cuando me promueven a gerente yo ya tenía tres años en la compañía y ya había tenido dos promociones antes de llegar a ser gerente. Y, a ver, la promoción, o sea, ese paso fue de la mano a cómo fue creciendo el negocio y cómo uno participó en ese crecimiento del negocio. ¿Qué quiero decir con esto? Que se dio la oportunidad de que sea gerente regional de recursos humanos porque el negocio lo necesitaba. O sea, las dos cosas, el mérito del individuo, su propio mérito, o sea, lo que uno pudo demostrar y además. con una posición ya de mayor toma de responsabilidades, porque el negocio se había . . . digamos . . . yo comencé a y los tres años, prácticamente se duplicó. El negocio había crecido de manera tal en la región en términos de, yo lo miro en términos de headcount.

SC: Sí, sí, sí.

JJ: Por el tipo de negocio, o sea, market share, la rentabilidad y demás. Entonces, las dos cosas. Se dio un poco, por las condiciones de la organización y un poco porque obviamente lo busqué.

SC: Claro.

JJ: Muy comprometida y muy entusiasmada con mi trabajo, digamos, fue una linda coincidencia.

SC: Sí. Y, ¿vos tuviste que hacer algún cambio y/o adaptación cuando comenzaste a ascender en tu carrera laboral a nivel personal y familiar?

JJ: Hmm, sí. A ver, cambio, no, o sea, siempre lo que . . . yo estaba ahí de novia después me casé. Todavía no era mamá, ahora tengo dos bebés, uno de 21 meses y otra de 6 meses.

SC: ¡Guau!

JJ: Sí, todo muy cerquita. Pero bueno, en éste, podemos decir en estos últimos seis años, de tanto cambio y tanto crecimiento a nivel personal, a nivel laboral, las cosas que uno va adaptando, sí, ahí uno empieza a pensar más en la familia, a buscar un equipo no sólo en el trabajo, sino a pensar en un equipo en tu casa también. Porque vos decís, ok, yo me embarco en este proyecto pero si no tengo a quién me acompañe, que me entienda. que también se entusiasme conmigo, ya sea mi esposo, como, bueno, hoy también tengo mis hijos, pero si uno no tiene ese acompañamiento, a uno se le hace muy difícil. Entonces, ¿qué son esos cambios? El conversar esto en pareja, el compartir por lo que uno está pasando, como para que el otro

también lo entienda, adicionales que uno pudiera tener que hacer. Por que uno va, o pudiera tener que hacer uno se enfoca en desarrollarse profesionalmente, muy probablemente haya otras cosas tenés que dejar de lado, ¿no? O balancear tu tiempo de otra manera, entonces la clave está en esa, en decir, bueno, ¿Cómo voy a cuidar esos otros espacios, esas otras cosas? Y bueno, y en eso está. En mi caso fue la familia, las amistades, y bueno, digamos, ponerlo un poco el balance a todo, ok. Yo estoy muy dedicada al trabajo pero también tengo que darle espacio a mis amigas, darle espacio a mi descanso darle espacio a mi casa. O sea, las cosas personal, es que uno también iba manejando . . .

SC: Claro.

JJ: Entonces, un poco es eso. El adecuarse y no solamente cerrarse a decir, bueno, ok, le pongo el acelerado a esto sólo y me embalo solo, porque uno solo no va a poder hacerlo. O sea, lo vas a poder hacer pero a lo mejor no vas a llegar. Digamos, si realmente la aspiración de formar una familia . . . sí te cortás sólo, es difícil.

SC: Sí. Y para vos, ¿existen diferencias a la hora de planificar el crecimiento y el progreso profesional entre hombres y mujeres?

JJ: Diferencias a nivel . . . dentro de la organización o más como profesional? Si yo te digo, no sé, en lo personal, entre mi casa y mi esposo . . .

SC: Puede ser dentro de la organización lo que vos ves en cómo planifican los hombres que están en posiciones de liderazgo versus las mujeres que están en roles de liderazgo.

JJ: Bueno, sí, sí, sí. Puedo . . . para tomar algunos ejemplos que me vienen a la mente, sí. Yo creo que la mujer es mucho más ordenada y organizada y planificada, porque le tiene que ir dando, como hablamos, todos los espacios, ¿no? Dando los espacios a cada momento de su vida. La maternidad puede ser un tema que no es el único. El formar una familia desde, no sé, el matrimonio, puede ser otro, o el hecho de dedicarse a otra cosa o estudiar algo adicional puede ser otro. El cuidar de sus padres porque hay casos también cuando por ejemplo, en la mujer, lo he visto más que en el hombre. El hombre lo he visto que ha podido ir improvisando un poco más su carrera respecto de lo que la mujer planifica más su carrera. Quizás con una mirada de mi generación y para atrás, ¿no? Yo creo que eso puede ser lo disruptivo y diferente en las próximas generaciones donde, bueno, muchas otras cosas . . . donde la concepción del trabajo . . . hay dos paradigmas, ¿no? En temas relacionado . . .

SC: Sí, del trabajo, de la familia, de las relaciones humanas, con la tecnología . . .

JJ: De todo, exacto. Exacto, exacto. De mi mirada, de mi generación hacia atrás porque veíamos un poco también pensando en ejemplos de la gente con la que me relaciono que por

lo general es más grande que yo. Entonces, bueno, de mi generación hacia atrás. Hacia adelante, creo que por ahí la mirada es distinta.

SC: ¿Alguna vez encontraste una barrera en tu carrera profesional que tenía que ver con el hecho de ser mujer?

JJ: No, no, la verdad es que no. Por la experiencia que tengo de . . . pasé por tres empleadores, ¿no? No es que tampoco tenga demasiados cambios pero, no. Yo no, personalmente no vivencí una barrera, es todo lo contrario. De hecho, hace diez años que tengo una jefa mujer. Tengo ejemplos de líderes mujeres cercanas a mí donde han podido ir creciendo. Digamos, la posibilidad o no no ha sido por una situación, una cuestión de género. O sea, sí por los temas de capacidades o decisiones personales, pero no por una cuestión de género.

SC: Y, ¿cómo ves que se manifiesta este crecimiento laboral para las mujeres en la compañía, en Dell EMC?

JJ: Hmm, ¿cómo se manifiesta . . . ?

SC: Sí, digo, de repente, pueden ser promociones, pueden ser viajes, pueden ser ofertas para participar en iniciativas, más exposición, no sé. Vos, decime cómo lo ves allá.

JJ: Sí, sí, sí. Bueno, todo eso, todo eso. De hecho también hay un grupo de empleados específico para gestionar y tratar temas de el apoderamiento de la mujer que es justamente Silvina lidera para lo que es la región de Cono Sur y Latinoamérica donde se busca compartir temas de interés, actividades de interés para el desarrollo de la mujer, el desarrollo profesional y personal de la mujer. Entonces, si la empresa piensa en eso, justamente es una manera de buscar una forma más de acompañar el desarrollo de la mujer. Porque es un espacio súper formalizado e instalado a nivel institucional, a nivel organización con programas, con actividades, con presupuesto, con oportunidades. Eso es una y después como otra es seguir a través . . . de seguir capacitando a los líderes en el buen manejo de la diversidad e inclusión. En esto de seguir buscando estas distintas generaciones o estas distintas miradas en la inclusión de la mujer y el desarrollo de la mujer. Entonces, digo desarrollo de la mujer como tantas otras cuestiones de inclusión, ¿no? Entonces, lo que se manifiesta por distintos programas, por distintas acciones, por distintos mensajes que realmente buscan que líderes propicien la parte de los valores de la compañía.

SC: ¿Vos observás que hay situaciones o actividades laborales en las que quizás no podés involucrarte o no pueden involucrarse las mujeres en la compañía?

JJ: No, no. Al menos en nuestro ambiente, no, no. La verdad es que no.

SC: Y, ¿qué considerarás que tuviste que fortalecer vos para tu crecimiento profesional? ¿Qué áreas de desarrollo tuviste que trabajar para lograr ese crecimiento?

JJ: Aprender a negociar. Aprender a influenciar. Toda la parte de influenciar sin la autoridad formal. Es decir, lider siendo . . . o sea, liderar, como acción, como verbo, no líder por una jerarquía o por una cuestión formal. Entonces, liderar, influenciar en los demás, a través de . . . justamente, hacer que los otros hagan por uno, o hacer a través de los otros, o hacer que las cosas sucedan sin tener un liderazgo formal. Y eso te lleva a justamente fortalecer tus habilidades de liderazgo, de negociación, de influencia. Porque en estas . . . en este tipo también de organizaciones bien flexibles, matriciales donde se combinan temas generacionales y demás . . . justamente es como uno logra influenciar que los otros hagan, ¿no? Eso para mí fue clave. Eso fue algo que trabajé mucho cuando me promovieron a manager, a gerente, porque el cargo formal ya me estaba dado y me estaba ayudando a que, si yo le pedía algo a alguien, esa cosa sucediera. Pero desde la formalidad, uno no logra las cosas únicamente. Tenés que justamente hacer esa parte informal de crédito de confianza en el otro para que, si yo te pido algo, el otro también lo hagas por más que yo sea jefe o no sea jefe. Entonces, eso fue uno de los skills que más traje y justamente que busqué el apoyo de un coach en su momento y que me ayudó muchísimo. Fue como el día y la noche para mí en aprender a esa habilidad.

SC: Yendo un poco más al balance del trabajo y la vida personal, ¿vos, cómo y en qué momento sentís que te ayudaron las políticas de flexibilidad en la empresa en la que trabajás para lograr este balance?

JJ: Y mucho. Más cuando llegaron a mi vida estas políticas, esta flexibilidad al momento de ser mamá. Y tan seguido que eso sí, he planificado tantas cosas en mi vida menos eso, de tener dos bebés en un término de dos años. La verdad es que ayuda mucho porque, primero que uno optimiza el día en eso de poder trabajar desde, trabajás el tiempo del traslado. Eso no es menor, ¿no? Eso es casi como una hora de ida y una hora de vuelta que . . . tiempo y energía, porque también te cansás moviéndote por la ciudad que sino te agarra el piquetes, quizás te agarro eso. O sea, es tiempo que, arrancaste, te levantaste y en seguida ya podés estar conectado y earmar tu día y demás. Y otra coas también de poder combinar algunas tareas de la casa o de mamá con el trabajo, justamente. SI uno arranca más temprano, bueno, corto un rato, llevo a los chicos al médico, luego continúo. O, si voy a la oficina, vuelvo más temprano para cumplir algo personal, cumplir algo personal y después uno continúa a la noche. La flexibilidad va de la mano también de tener la autonomía y la accountability, digamos, la responsabilidad porque las cosas sucedan. Digamos, uno no necesita tener jefe encima para que uno haga las cosas. Ese tipo de control uno ya no lo necesita o está acostumbrado a no tenerlo. Ya hace más de 10

años que . . . no, casi 12 años que trabajo en forma remota con mi jefe, ¿no? Entonces, la flexibilidad me ayuda a eso, a poder armar mi agenda, a combinar mi agenda personal con mi agenda laboral. Y el home office que es una práctica totalmente legítima e impulsado por la compañía, me ayuda a complementar esto, ¿no?

JJ: Ir a oficina, estar ahí, después seguís en tu casa trabajando, o sea como, que uno va combinando de acuerdo a lo que tenga que . . . los objetivos que tenga que cumplir, y bueno, el día que . . . la agenda que tenga que armar.

SC: En tu trabajo, ¿te mandan a viajar por reuniones o proyectos?

JJ: Sí, sí, sí. Claro.

SC: ¿Y estás fuera del horario laboral también trabajando?

JJ: Sí, sí, sí, seguro. Cuando uno viaja, o viaja los fines de semana o viaja los feriados. O sea, esa flexibilidad, así como la empresa es flexible con uno, uno tiene que ser flexible con la empresa. En cuanto a . . . o sea . . . sí. A veces puede ser un fin de semana, a veces puede ser un feriado porque los calendarios de las actividades están organizados por países donde no hay . . . no tienen todos los feriados que tenemos nosotros, ¿no? Entonces . . .

SC: Sí. Lo vivo con Brasil, lo vivo con Brasil todo el tiempo. Están asombrados de . . . de la cantidad de feriados.

JJ: Sí, ¿no? Seremos uno de los países del mundo con mayor cantidad de feriados. Así que bueno, pero aún uno lo va combinando. Forma parte un poco de la flexibilidad de la relación laboral, ¿no? O sea, de que no cumplimos un horario sino más bien que trabajamos por objetivos, ¿sí? De que no me fijo en trabajar desde la oficina sino más bien que puedo trabajar desde cualquier site en forma remota mientras yo tenga todo mi tecnología, ¿no? Con que esté conectada. Bueno, también está decir, bueno, en el cuándo, y sí, obviamente, uno se alinea porque se organiza su vida de lunes a viernes de 9 a 18, siguiendo la legislación laboral local y todo lo que nos protege. Pero a veces uno tiene que ceder como también la empresa te acompaña en momentos que vos necesitás flexibilidad.

SC: Entiendo, sí. ¿Cómo venís de tiempo? Yo sé que vos tenés otras cosas para hacer.

JJ: Sí, sabés qué, tendría que cerrar en cinco minutos y luego te puedo completar lo que falte por mail, si te parece.

SC: Perfecto, está perfecto. Una pregunta más, entonces. Conociendo la industria y el área en la que vos trabajás, ¿en qué sector ves más mujeres en los cargos directivos o en los puestos de liderazgo?

JJ: Bien . . . hmm . . . sigue siendo un desafío aumentar la presencia de mujeres en las áreas más core del negocio. No creas que no haya . . . no quiero decir que no haya mujeres. Sí, las

hay. Pero bueno, vemos las métricas, y aún así sigue siendo más, digamos, más poblado por hombres que por mujeres. O sea, ni siquiera una equidad 50/50 en cargos directivos. Donde hay más y donde es más heterogéneo, pero en donde es más, sí, balanceado esa distribución en áreas de staff, como pueden ser recursos humanos, legales, marketing. Pero no así en las áreas más core del negocio.

SC: Bien. Bueno, si estás de acuerdo, yo te puedo mandar las preguntas que me faltan, que no son muchas. Ya vamos por la pregunta 12 y son 18 en total. Si vos tenés un ratito, yo te puedo enviar estas preguntas para que vos las contestes cuando puedas.

JJ: Dale, Sí, yo te las contesto más tarde, en la tarde de hoy te las mando. Sí, tengo que salir un momento, pero cuando regreso y antes de un par de reuniones que me . . . hoy te las mando.

SC: Buenísimo.

JJ: O algún momento de la tarde te las envío.

SC: Bueno, te quiero agradecer mucho por este ratito que vos me diste. Para mí muy valioso tener la experiencia de una persona que, más allá de vos sos líder, trabajás en recursos humanos, entonces es como que manejas el mismo lenguaje y vos entendés lo que te estoy preguntando, lo cual me facilita muchísimo más todo. Así que, te agradezco mucho porque este rato. Yo, con tus preguntas, voy trabajando el feedback . . . lo principal o los inputs principales que estoy teniendo de cada una de la entrevistadas. Mi idea después es también compartir con ustedes este trabajo para ustedes también tengan el estudio.

JJ: ¡Por favor! Sí, sí, me interesaría mucho leerlo, una vez que ya lo tengas presentado y todo, compartilo, sí, me interesa ver qué surge de este estudio, ¿no?

SC: Vamos a ver. Bueno, muchas gracias por tu tiempo.

JJ: Muchas gracias. Mucha suerte con tu tesis.

SC: Muchas gracias. Que tengas un lindo día.

JJ: Un gusto.

SC: Igualmente. Chau chau.

JJ: Igualmente para vos. Hasta luego.

Continuación de las preguntas:

SC: En tu experiencia de trabajo en DELL ¿Qué se espera y valora de una mujer y de un hombre a la hora de dirigir y liderar en una empresa?

JJ: Más allá del género, se espera que lidere siguiendo los valores de la compañía, inspirando el desarrollo profesional y acompañando en los resultados.

SC: ¿Qué acciones o políticas de la compañía contribuyen a que la brecha de género disminuya en el trabajo?

JJ: Como acciones concretas: armado de pipeline de talento femenino tanto interno como externo -del mercado-; capacitación con programas de diversidad - que exigen certificación-; promoción de comité de diversidad e inclusión; entre otras.

SC: ¿Qué acciones lleva a cabo la organización para retener el talento femenino y desarrollar mujeres en roles de liderazgo?

JJ: Promoción de los talentos femeninos a través de programas específicos y participación en comités acerca del tema; capacitación en liderazgo y empoderamiento con reuniones de coaching incluidas; mentoreo en desarrollo de carrera; entre otras.

SC: ¿Cómo es la interacción de DELL con la sociedad y de qué forma se busca agrandar la participación de mujeres en un rubro como el de la tecnología?

JJ: la participación con la comunidad es muy abierta y activa a través de distintos programas, la búsqueda del aumento de talento femenino se trabaja a través de mapeo del mercado y programa de referidos.

SC: ¿Qué opinás que habría que hacer a nivel de las propias empresas y a nivel de los legisladores para reducir la brecha de género (o aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral y puntualmente en roles de liderazgo)

JJ: En cuanto a la legislación, lo relativo a maternidad y continuidad no está muy desarrollado como en países desarrollados donde tanto el hombre como la mujer toman un protagonismo más parejo a la hora recibir a un nuevo hijo. Aún estamos retrasados con eso.

Respecto a liderazgo, no encuentro una relación directa proveniente de la legislación, se puede crecer y liderar tanto en forma vertical como horizontal en la medida en que la profesional también se lo proponga.

SC: Este es un espacio para que las entrevistadas hagan un comentario o reflexionen sobre algún punto antes tratado o que quieran agregar y no se haya tocado en la entrevista

JJ: Mi mensaje se enfoca en la constancia en seguir los deseos de uno, buscando armar equipo y red, tanto en tu líder, como en tu familia, amigos, colegas. Constancia en lo que uno se proponga, flexibilidad en adaptarse a cambios propios y del entorno y paciencia en que todo llega, la carrera no termina mañana o si dejo pasar una oportunidad por una razón personal elegida, ambos mundos pueden combinarse perfectamente, son nuestro único mundo el cual elegimos protagonizar o no cada día que arrancamos.

### **Entrevista número 3:**

- Empresa: DELL

- Cargo: Gerente de Recursos Humanos de EMC América Latina

Lunes 13 de mayo

Duración 1 hora

(luego del saludo inicial y presentación)

SC: Contame acerca de tu historia laboral hasta tu rol actual en IBM

LF: Actualmente soy directora senior en DELL, hace 25 años que trabajo en la compañía. Vengo de EMC que en el 97 era Data General, después EMC y luego IBM. Siempre creciendo dentro de las adquisiciones. Estudié Business administration, realicé un MBA en Canadá de Finanzas, y Recursos Humanos sucedió sin querer en mi carrera. En la primera adquisición trabajaba en logística y hablaba 3 idiomas. Comencé a entrevistar como parte de esa adquisición, yo nunca estudié recursos humanos, era una persona de logística, pero como el IT tiene una vena muy fuerte de conocer el negocio ingresé en recursos humanos. Siempre me interesó más lo estratégico. Viví en Estados Unidos, Europa, y Canadá. Jerárquicamente llegué creciendo dentro de la misma empresa.

SC: ¿Siempre tuviste la meta de ser directora?

LF: No, nunca fue mi perfil, siempre fue ser cada día más relevante en lo que hacía. Hoy hace 10 años que me desempeño como senior director, ocho años con el mismo puesto en LA, luego NY y luego Canadá. Siempre busque ampliar lo que hago, poco me importa si es un rol de VP, pero que sea global, para otras regiones, con otra relevancia y reconocimiento. Ampliando como profesional, no con una jerarquía mayor. De hecho, rechacé proposiciones más altas jerárquicamente, pero que no tenían que ver con el área del negocio que me interesaba. La jerarquía viene, pero cada vez están menos focalizadas las compañías en las jerarquías, y uno se limita mucho si solo busca un crecimiento vertical.

SC: ¿Hubo cambios o adaptaciones que tuviste que hacer en tu vida personal y familiar para ascender en tu carrera laboral?

LF: Todas las decisiones fueron conscientes, y sacrificios fueron conscientes, nunca tomé una posición de víctima. Me costó dos casamientos, tengo una hija criada por la niñera, tuve que viajar con ocho meses de embarazo, perdí varios eventos de mi hija, pero uno compensa por otro lado. Yo tomé la decisión de terminar casamientos. Toda la gente hace sacrificios en su vida, el punto es que tiene que ser de manera consiente, cambié mucho mi vida. Yo dejé de vivir en Estado Unidos para que mi hija tenga a su papá cerca y rechacé algunas cosas, unas las rechacé y otras no. Pero no me obligaron, no se puede decir que las cosas pasan de forma natural, la única cosa es darse cuenta de que uno es consciente de lo que está haciendo.

SC: En tu opinión, ¿existe alguna diferencia a la hora de planificar el crecimiento/ progreso profesional en hombres y en mujeres?

LF: Obviamente que si, por varias razones. Primero es un tema societario que va cambiando a paso lento. Hoy se habla más de *gender* o *diversity* pero los hombres están desde hace mucho en el mercado laboral, no hace mucho que la mujer está en el mercado de trabajo, es como la historia de America versus la de Europa. Toda la cultura occidental fue creada de forma machista, *do not disturb yor father*, siempre hablar palabras bonitas, y así las mujeres en el momento que quieren un ajuste, una promoción, no van porque tienen miedo. Las mujeres tienen sus momentos de prioridad, casarse, los hijos, un *work/life balance*, que no está mal ni bien, el mundo no está preparado aún. Hay flexibilidad, pero no es un tema de injusticia porque los hombres se creen mejores, muchas se sabotean a sí mismas, es más un tema de hábito que de maldad. Antiguamente, las mujeres de la generación x como la mía, hasta 50 años, cuando te hablan te van a decir que para crecer tenías que ser como un hombre y hablar como hombre. En muchos casos es verdad, pero los *millenials* piensan distinto, *lets talk*, las mujeres tienen que ser mujeres, no hombres. Las personas de la *Z generation* te preguntarán ¿cuál es la diferencia entre hombres y mujeres? No saben cuál es el motivo por el cual les preguntas a ellos.

Si hay diferencias de carrera, pero no hay nada malo, hay cosas a corregir, pero el *career path* tiene que ser diferente, pero somos distintos, por eso es porque no hay nada malo.

SC: ¿Alguna vez encontraste una barrera en tu carrera profesional que tenga que ver con tu género o tuviste que rechazar una propuesta laboral de crecimiento? ¿Podrías dar algún ejemplo?

LF: Fue mi decisión que yo he rechazado, no tiene que ver con el género. Yo soy de una generación que creía que tenía que ser hombre para tomar decisiones. La manera de ser masculina, no hablar de hijos, vestir y hablar de un determinado modo. Siempre me limitó ser latina, americana más que ser mujer. Ser *expat* o latina me ha limitado. Deje de hacer muchas cosas, normalmente soy la única mujer entre 30 o 40 personas. Si bien trabajo con ejecutivas, hay otra mujer más en el equipo de ejecutivos de Recursos Humanos, no me limitó, pero necesité de cambios, viajes, cenas nocturnas, no salía con los hombres, pero *I shaped a lot*. Gano menos que los hombres, pero es un tema del sistema.

SC: ¿Qué opinás con respecto a las oportunidades de liderazgo y de ser referentes que tienen las mujeres en DELL?

LF: DELL es una empresa muy diferente a otras, está realmente preocupada por la cuestión de género, lo líderes están muy atentos. Existen pocas mujeres disponibles para *leadership*, la velocidad de promociones es lenta y cuando la mujer está lista, sale de la compañía. Tenemos

posiciones, pero no hay mujeres en el pipeline, hay igualdad de oportunidades, pero hay diferencias en la preparación de esas mujeres para las posiciones.

Internamente de tres candidatos al menos uno tiene que ser mujer, o *diverse* (*black/disability*) o es un tema de *career* o a veces somos más duros con las mujeres, pero hay oportunidades para crecer en la compañía.

SC: ¿Cómo observas que se manifiesta el crecimiento laboral para las mujeres? ¿Y para los hombres?

LF: Empieza con atraer a mujeres, con un trabajo flexible, *equity in pay*, *training*, visibilidad, eso atrae al mercado. La tecnología no es un mercado que atrae, desde la facultad eso sucede, aunque ahora hay más interés en las carreras STEM. Primero hay que atraer, luego retener a tiempo de desarrollarlas, las mujeres no siempre buscan mentores. siempre les digo, ya tienes un mentor, un coach, ya hablaste con tu jefe? Es necesario cambiar el comportamiento, todavía falta un poco. Hay que educar managers, todos son machistas, claro, por eso hay que educar a los empleados e incluso las empresas tienen que tener en vista que las mujeres tienen un *path diferente*, pero más capacidad.

La gente rechaza esta idea que tengo, pero pienso que hay una parte profunda de la empresa que realiza *job profiles* que están equivocados. Es decir, a la hora de escribir un *job description* piensan en un hombre, no en una diversidad, la mayoría son centrados en cualidades masculinas, no hay características como *coaching*, *advise*, *facilitation*, siempre son más *hard*, no *soft*, como mercado de trabajo los *job descriptions* son *male descriptions*, hay empresas que se dieron cuenta y tienen perfiles flexibles. Pero no puedes pedir una mamá para hacer viajes. Esto está mejorando, pero a veces no hay *partnership* de tareas de casa, criar hijos, la mujer y el hombre tienen que negociar. Es algo difícil pero las mujeres tenemos que preguntar, negociar.

SC: ¿Observas que hay situaciones o actividades laborales en las que no podés involucrarte por el hecho de ser mujer?

LF: Nunca, en los 90s, el sacrificio fue más grande, viajar todo el mes, lo correcto hubiera sido decir no lo hago, pero de la forma en que manejo la carrera no pasó. No es que fue fácil, sino que tomé mis decisiones.

SC: ¿Qué áreas de desarrollo tuviste que fortalecer para tu crecimiento profesional?

LF: Lo que hice no lo haría de nuevo, en el 88 comencé mi carrera, nada de lo que voy a decir ahora puede ayudar a la mujer de hoy. Yo tengo habilidades como hablar idiomas, estar disponible siempre 24x7x365, eso hoy en día no es tan necesario, la gente hoy no precisa esto. Pero hay algo que es una fórmula, conoce tu negocio, cualquiera sea. Yo conocía los retos,

fortalezas, donde ir desde logística. Después aprender a escuchar, cómo funcionan los *consulting points*, no sé entonces se trata de ser humilde y buscar información. Ser directa de una manera inteligente, ser fuerte y *kind, brave and kind* y así la gente va a entender. Obviamente conocer cuestiones técnicas, hacer *networking*. No me preguntes cual es mi *job role*, yo hago y lo hago bien, doy opinión, y también cambio cuando creo que estoy equivocada. Trato de conocer profundamente a la gente. Hice cursos, viaje mucho y para llegar a donde quiero llegar ahora, en un rol global saliendo de Latam, es importante ser humilde y buscar entender lo que no sé.

Conocer otra cultura, otras cosas, siempre haciendo trabajo, y trabajar el *personal branding* fuera del área de confort, agarrando proyectos que no conozco, o que no me gustan, vamos a hacer cosas que no tan fácil. Es el challenge.

SC: ¿Cómo y en qué momentos sentís que te ayudaron las políticas de flexibilidad de DELL a la hora de lograr un balance entre el trabajo y tu vida personal?

LF: Creo que totalmente. Si tengo que estar en una oficina todo el día no funciona, así como estoy en una reunión a la noche. Pero esto no te lo da la empresa, uno es el responsable de su *work life balance*, si no tenés flexibilidad pero la necesitás, entonces hay que negociar. DELL me permite tener flexibilidad porque tengo también flexibilidad.

La generación X siempre hablo de well being pero no tuvo el coraje de hacerlo. Los millenials sin embargo lo hicieron, por eso no son personas gratas. Ellos dicen “Yo quiero” y exigen *well being, diversity*. Esta generación no sabe de estas diferencias porque para ellos hombre y mujer son lo mismo.

SC: ¿Tu puesto actual te demanda viajar por trabajo ya sea por reuniones o transferencia de proyectos y asistir a reuniones fuera de horario laboral?

LF: No hay tiempo personal durante viajes, no es porque no pueda, pero tengo una hija en casa, aunque de soltera sin hija yo podía viajar. Los viajes se incrementaron con el tiempo, pero no puedo disfrutar porque quiero volver a mi casa. Todo es laboral en mis viajes, trabajo mucho más cuando viajo, pero despierta siempre a las 5am siempre, medito o voy al gym. Empiezo temprano en la mañana y siempre busco mi tiempo. No fue hace mucho el cambio, tuve colesterol alto, una operación de vesícula, pero no más, tuve que cambiar. Busco mi espacio personal ya sea para dibujar, meditar o lo que sea. Como también incluyo dos horas de *development*, leer, *training*, contactarme con alguien del mercado, a veces puedo más que otras, y busco leer un artículo o preparar material para mis *mentees*. Esto siempre lo tuve, desde chica.

SC: Conociendo la industria y área en la que trabajás, ¿en qué sector ves más mujeres en cargos directivos o puestos de liderazgo?

LF: Pienso que no crecimos. Estamos bien, en un 68% - 32% en Latam, en liderazgo en el mercado es 70-30 en tecnología y hace rato estamos así.

SC: En tu experiencia de trabajo en DELL ¿Qué se espera y valora de una mujer y de un hombre a la hora de dirigir y liderar en una empresa?

LF: No hay diferencia en lo que se espera y en lo que se exige en término de competencias. Los principios de liderazgo iguales para todos en DELL. No hay diferencias, es verdad en general no solo en DELL. Lo que importa es la flexibilidad, a la gente no le importa tu horario y como hay trabajo remoto, no es tan difícil para mujeres en cuanto a lo esperado.

SC: ¿Qué acciones o políticas de la compañía contribuyen a que la brecha de género disminuya en el trabajo?

LF: Existe un área dedicada que reporta al *business*, y maneja *diversity*, las políticas de flexibilidad son espectaculares. También hay un tema de compensaciones para monitorear los *gaps de equity* de salarios principalmente de *gender*.

SC: ¿Qué acciones lleva a cabo la organización para retener el talento femenino y desarrollar mujeres en roles de liderazgo?

Michael Dell refleja su manera de ser en la compañía y dice que todos los años 25% de la gente tienen que ser *recent graduates*, y de esto 50% mujeres, entonces, su política de *university relations* es muy fuerte. Además, las mujeres cuentan con Maternidad extendida, hasta 6 meses de *maternity leave* y otros 3 meses *part time*. Siempre existen preguntas de *diversity* en encuestas de satisfacción.

SC: ¿Cómo es la interacción de DELL con la sociedad y de qué forma se busca agrandar la participación de mujeres en un rubro como el de la tecnología?

LF: Las interacciones se establecen desde *university relations*, área de *community* se maneja a un nivel vertical en DELL. Tenemos grupos de *diversity* de todo tipo y para mujeres existe WIA (*women in action*) con proyectos en escuelas y charlas.

17. ¿Qué opinás que habría que hacer a nivel de las propias empresas y a nivel de los legisladores para reducir la brecha de género (o aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral y puntualmente en roles de liderazgo)

18. Este es un espacio para que puedas hacer un comentario o reflexión sobre algún punto antes tratado o que quiera agregar y no se haya tocado en la entrevista

#### **Entrevista número 4:**

- Empresa: Join Up consultoría en tecnología para RRHH

- Cargo: Directora

Viernes 17 de mayo

Duración 1 hora

(luego del saludo inicial y presentación)

RB: Sí, yo tengo mí . . . o sea, estoy a cargo de lo que es mi consultora que es Joinup y de Joinup brindamos distintos servicios de recursos humanos para distintas industrias, muchas de ellas tecnología. En el último tiempo abrimos una unidad de negocio que tiene que ver con la comercialización de un software de recursos humanos para Cono Sur. Lo estamos representando.

SC: ¿Cuál es?

RB: Twiins. Y, bueno, es un software de origen ecuatoriano que empezamos a desarrollar en el mercado acá. Estamos teniendo un muy buen nivel de respuestas porque en una herramienta sumamente completa y, a nivel precio, compite muy bien con los grandes. De hecho, ahí lo que nos pasa es que estamos compitiendo ya cara a cara con SAP y el HCM de Oracle, que la verdad que son dos bazofias carísimas y pésimas como servicio. Entonces, estamos empezando a tener una ventaja competitiva sobre ellos primero por la flexibilidad que tiene Twiins y en segundo lugar por el tipo de atención que podemos brindarles a los clientes mucho más personalizado. Y porque hay empresas que, digamos, que tienen la necesidad de incorporar tecnología, pero quizás son de nóminas de 500 ó 600 empleados y SAP y Oracle no les dan mucha pelota a ellos porque no les mueven la aguja.

SC: Claro.

RB: Entonces también es como un target que está un poco abandonado.

SC: ¿Vos trabajaste con Oracle, como partner, no?

RB: Sí, en una empresa en la que yo estaba, eran partners de esa empresa. Así que tengo un poco de experiencia de conocer por dentro el mundo de Oracle. No sé, vos, ¿de qué industria venís?

SC: Yo trabajé en NorthgateArinzo y en Accenture. Ahora estoy trabajando en Mondeléz, la ex-Kraft. Trabajo en el área de recursos humanos desde hace ocho años más o menos.

RB: Ah, mirá.

SC: Hoy en día estoy como coordinadora de beneficios para todas las plantas en Argentina y Uruguay, que allá no hay planta, pero sí personal de ventas. Por eso, bueno, mí interés en el área de tecnología quizás, porque no se entiende muy bien en mi presente actual, que porqué mí interés en tecnología, pero viene de ahí. Eso, el cambio lo hice hace menos de un año, y la

verdad es que es otro rubro, otra cosa. O sea, realmente el cliente interno es totalmente distinto, le interesan otras cosas. Pero es muy interesante, ¿no? Ver, bueno, para mí, tener la perspectiva tuya me va a ayudar mucho porque, bueno, vos, además de trabajar en lo que es tecnología, estás haciendo consultoría. Entonces eso es también otra manera de ver el rubro. Yo quería comenzar preguntándote un poco acerca de tu historia laboral. Un poco te pregunté recién. Hasta llegar a tu rol actual hoy en día, en Joinup, ¿vos siempre tuviste esta meta de llegar a tener un startup o tener un proyecto propio, de liderar?

RB: Sí, desde chica que quería tener mi propio emprendimiento. Cuando empecé la facultad . . . bueno, soy profesora también.

SC: En la UADE, ¿no?

RB: Un poco le digo a los alumnos que, en general, la universidad es un lavado de cerebro y te forma para que seas gerente de, en vez instarte que seas emprendedor. Entonces, bueno, cuando empecé la facultad un poco me había olvidado de esas ganas de querer emprender o tener algo poco. Y cuando empecé a desarrollarme, a hacer carreras en empresas, después de haberme recibido . . . ni bien me recibí, hice una maestría en teología, y a partir de ahí me di cuenta que no me interesaba hacer mi carrera adentro de una empresa, menos en lo que es recursos humanos. No me veía dentro de . . . en ese momento, o sea . . . en diez años no me voy a bancar que la gente venga a las nueve de la mañana a pedirme un certificado de trabajo. Necesito otra cosa. Y ahí retomé un poco esta idea que tenía de emprender, de tener algo propio. Y bueno, empecé de a poquito, por lo típico, selección de personal, a brindar algunos procesos de selección a gente que conocía. Después, el que conocés, te recomienda a otro, y así te vas armando una cartera de clientes. Después, trabajando en una empresa de tecnología, muchos eran PMs o gente que conocía como trabajaba. Bueno, en el tiempo fueron también fundando sus start-up o, se fueron a otras empresas y, al conocerme, me llamaron. Entonces, también fue expandiendo la red de clientes, digamos. Y bueno, después empecé a ofrecer otros tipos de servicios, más allá de lo que es la selección, donde empezamos a hacer todo el tema de capacitaciones, coaching, mentoring. Hoy estoy trabajando más, que en selección, en toda esa parte digamos, capacitación, coaching, procesos de aprendizaje transformacional, ¿viste? Todo lo que es diagnóstico organizacional. Me especialicé mucho en estos años, sobre todo en diagnóstico organizacional, todo lo que es revelamiento de puestos y diagnóstico y asesoramiento de estructuras organizacionales y todo lo que son start-up de recursos humanos para empresas pymes. He trabajado mucho mentoreando y profesionalizando áreas de recursos humanos de empresas pymes de distintas industrias. Y, bueno, ya hace dos años trabajando muy fuerte en lo que es transformación digital en empresas de distintos rubros, de distintos

tamaños y ayudando un poco ahora en el área de recursos humanos en este cambio que le genera la tecnología de pasar los procesos que antes se hace en papel o en un excel, pasarlo a un sistema y cambiarle el chip, tanto el de recursos humanos como desde . . . desde la gente, digamos, el empleado.

SC: En este camino, en este trayecto que vos hiciste, a través de las empresas hasta llegar a tener tu emprendimiento propio e ir creciendo, ¿hubo cambios o adaptaciones que tuviste que hacer para, bueno, lidiar con la vida personal?

RB: Sí, todo el tiempo. Más en Argentina. Primero, en Argentina cuando hacés consultoría tenés que estar viendo todo el tiempo por dónde está yendo el mercado laboral para ver cómo reinventarte. Y después, a partir de la maternidad, eso fue un quiebre de, bueno, de necesito hacer algo cuyos ingresos no dependen únicamente de mis horas hombre. La consultoría, en definitiva, te genera eso también. O sea, si vos no estás, si vos no estás, no cobrás.

SC: ¿Y ahí?

RB: Ahí hay cuestiones de know how que no las podés tampoco trasladar a otro, digamos, ¿no? Porque el cliente necesita, a vos te contrata, te contrata el conocimiento que vos tenés. Y no sos una big four que te contratan por el nombre, pero mandás a un pasante que no tiene ni idea a hacer el proyecto.

SC: Claro.

RB: Entonces, bueno, a partir de la maternidad fue que empecé a explorar dos opciones y de ahí surgió. A mí me gusta la tecnología y ya tenía experiencia implementando proyectos de tecnología. Surgió la posibilidad de representar Twiins y bueno, hoy estoy como el 90% enfocada ahí.

SC: ¿Cuándo fuiste mamá?

RB: En el 2015 fue la primera vez. Y ahora, el año pasado.

SC: ¿Tenés dos chicos?

RB: Sí.

SC: Para vos, viendo toda tu transición y también a las personas que también hicieron esa transición, ¿existe diferencias a la hora de planificar este progreso y crecimiento profesional para los hombres y las mujeres, entre los dos?

RB: Sí, claro, porque, en primer lugar, los hijos dependen biológicamente de la madre cuando nacen. Por lo cual, la mujer ya tiene una limitante biológica. En segundo lugar, porque también el . . . no tanto en mi caso, pero en general las mujeres, al momento de ser madres, habitan mucho la culpa en cuanto a dejar a su hijo y trabajar. Entonces, a mí no me pasó, pero justamente porque, cuando decidí independizarme lo hice también con vistas a cuando tenga

hijos, no quiero estar todo el día fuera de mi casa en un horario fijo y llegar a la noche a ver a mis hijos. Entonces como, me anticipé a esa situación. Por lo cual, no viví con culpa el hecho de tener que ir a trabajar.

SC: ¿Encontraste barreras en la carrera profesional que tienen que ver con tu género, o propuestas laborales que vos tuviste que rechazar?

RB: No. No, a ver, no directamente pero sí muchas veces este marco como generalizado de la mujer como por debajo del hombre. Pero no es que fue una situación puntual en mi caso.

SC: Cuando hablás por debajo del hombre, ¿te referís a, como, una paternalismo?

RB: Posibilidades de acceso, de sueldo. Como lo general del mercado. Pero no viví un hecho en particular en donde yo perdí una posibilidad porque priorizaron a un hombre, ¿me seguís?

SC: Sí.

RB: De hecho, cuando yo empecé mi primera pasantía en recursos humanos, habían seleccionado a un compañero mío de la facultad y como . . . el que tomaba la decisión era un vecino del barrio y se había enterado que yo estaba sin trabajo, me entrevistó, le pareció que mi perfil iba bien y terminaron desestimando al candidato que ya estaba seleccionado, digamos, que era hombre. Me contrataron a mí.

SC: Claro.

RB: Así que no lo vi . . . no es que yo viví una situación particular, pero sí lo genérico del mercado en donde . . . también yo me metí en una industria que es como muy de hombres, con lo cual, en la parte en que yo me metí, el ser mujer hasta es una ventaja, ¿viste? Porque tenés como otra llegada. Entonces, no lo viví tanto. Pero de repente en la docencia, sí te podría decir, porque, por ejemplo, la UBA que es totalmente machista. Si bien el discurso del director de la carrera, cuando se jubiló diciendo, bueno el empoderamiento de las mujeres, pero para su sucesor se nombró a un hombre cuando la mayoría de las cátedras tenían profesoras mujeres. Entonces, sí, viví más de cerca esos, esas paradojas o esos dobles discursos, ¿viste?

SC: Claro, sí. Y, ¿qué pensás con respecto a las oportunidades que tienen las mujeres para liderar y para ser referentes hoy en día en el rubro de la tecnología?

RB: Yo opino que a nivel de mi rubro que es recursos humanos, creo que tienen buenas chances, pero desconozco las estadísticas de cuántos hombres hay en el rubro que sean líderes y cuántas mujeres. No te sabría decir. Pero, al momento de llegar a posiciones de decisión, a las posiciones altas, lo que veo que general son hombres. Son pocos los casos que hay mujeres. Y cuando hay mujeres muchas veces se terminan como masculinizándose.

SC: ¿En qué sentido?

RB: Son los estereotipos de género. Adoptan tipologías en su liderazgo asociadas al hombre, no a la mujer. Entonces, masculinizan en el ejercicio del rol para poder sostenerlo.

SC: ¿Vos decís en su trato inter pares? ¿En la manera de tocar los temas? ¿O presentar?

RB: Sí. Sí, la sensibilidad que se supone que caracteriza a la mujer la termina perdiendo al momento de llegar a una posición de liderazgo. O, yo he vivido varios casos concretos de mujeres que llegan a una posición de liderazgo, pero llegar a la posición de liderazgo les implicó a los 40 años no tener hijos, no casarse, no formar una familia. Y terminan renunciando y tomando años sabático en el mejor de los casos, o están un año empastilladas por ataques de pánico, ansiedad. De hecho, la semana pasada, escuché el cuarto caso.

SC: ¿De qué?

RB: En empresas grandes, mujeres que logran llegar a posiciones de liderazgo, y a los 40 años se dan cuenta de que el trabajo les imposibilitó de alguna manera formar una familia y terminan renunciando. Cosa que no pasa con el hombre, el hombre no renuncia por no formar una familia.

SC: Y, ¿cómo observás que se manifiesta este crecimiento laboral para las mujeres? Un poco me acabas de responder, diciéndome, bueno, mirá, la que llega, llega en estas condiciones, hasta arriba. Esto al hombre no le pasa. Pero, digo, a la hora de manifestarse este crecimiento, ¿vos lo ves como algo más lineal? ¿Ves que la mujer tiene que ir ubicando en ciertos sectores? Que tiene que tener un . . . no sé, digo, hay casos, los que, a veces recurren a la mentoría o a estar bajo una supervisión para lograr ese crecimiento. ¿Cómo lo ves en tu experiencia, ese crecimiento de las mujeres, digamos?

RB: Creo que . . . me parece que también tiene que ver con que la mujer en un determinado momento de su vida le empieza a pesar el tema familia. Y eso hace que puede llegar a ser que toda la planificación que hizo de su carrera, en diez minutos la desarme. El tema de la maternidad atraviesa a la mujer desde un lugar distinto al hombre. Que le hace . . . de hecho las estadísticas dicen que las mujeres profesionales, después de ser madre, terminan dejando el trabajo. Son pocas las que continúan en un rol profesional. Muchas terminan flexibilizando su carrera o tomando puestos con menores, digamos, posibilidades por el hecho de bueno, mantengo mi trabajo, pero también puedo ejercer mi rol como madre. Por ejemplo, el tema de viajes. La mujer que tiene un nene chiquito, se le complica viajar. Y hay empresas que necesitás sí o sí que en determinado puesto vos viajes. Y eso empieza a joder, y vos no podés dejar a un bebé chiquito un . . . no sé . . . diez días en el mes sólo. Sobre todo, cuando practicás la lactancia.

SC: Claro. Sí, hay cuestiones que requieren de la presencia física también.

RB: Sí, bueno, también en cuanto a la consideración, por ejemplo, yo he notado ahora, yo que estoy lactando, en la UBA no tenés sala de lactancia. Ni en la sede del centro, ni . . . yo doy clases en San Isidro también y no tenés en la sede de San Isidro. Entonces, eso también es la falta de reconocimiento de la mujer que puede trabajar y que puede ser madre. Para mí es una falta de consideración, además de un derecho que tenemos las mujeres de que haya un lactario, que la institución no lo está respetando tampoco. Y así están la mayoría de las entidades estatales donde, habiendo asociaciones de mujeres que están empezando a exigir al sindicato que ponga los lactarios. AFIP, Aduana, no están teniendo lactarios y los están pidiendo no por la institución sino por mujeres que son madres y se encuentran con esta situación.

SC: Con respecto a estas situaciones o estas actividades laborales que las mujeres hacen en las que se ven limitadas por esto, por las condiciones dadas en el lugar físico, ¿ves que hay otras situaciones o actividades en las que vos no pudiste involucrarte por el hecho de ser mujer?

RB: No, no me pasó. No. No, a mí en particular, no. No sé si . . . por los ámbitos en los que me moví, no. Pero sí tengo alumnas que sí, de repente en algunos ámbitos muy masculinizados, se les han complicado bastante algunas cuestiones o han tenido en algunos casos que pagar, digamos, con determinados favores cosas que a un hombre no se le exigiría. Para . . . ¿querés ascender? Tenés que acceder a, por ejemplo, tener relaciones sexuales. A un hombre no se le piden, en general, que para ascender tenga relaciones sexuales. En determinados lugares, sí. A mí, no me pasó.

SC: En tu caso, porque veo que vos hiciste un switch ahí como de trabajar en relación de dependencia a ser la dueña de tu tiempo, por así decirlo. ¿qué áreas de desarrollo tuviste que fortalecer para hacer este cambio y tener este crecimiento profesional? Porque me imagino que hubo cosas que tuviste que repensar, que tuviste que re-aprender.

RB: Sí, bueno, el manejo del tiempo. El manejo del tiempo, tuve que aprender de que . . . al principio cuando uno se independiza, está tan switchheado que se trabaja de 9 a 18 que, sí dormís hasta las 10 sentís culpa de que como no estoy trabajando. Y es aprender a convivir con el tiempo de una manera distinta.

SC: ¿Parás de trabajar? ¿Podés parar?

RB: Sí, sí, sí. Sí, a veces terminás trabajando más también. Pero trabajás en horarios diferentes, en días distintos. Aprender que no . . . de 9 a 18 es un modelo que no . . . que empieza a ser distinto. No tenés un horario, ¿sí?

SC: Sí, sí.

RB: Ese fue un gran cambio, el manejo del tiempo. Y después, bueno, la parte comercial no me constó tanto en el sentido en que ya en primera experiencia laboral que fue en Bayton, yo, el último año y medio ya acompañaba a vendedores un poco como profesional técnica de recursos humanos para ayudarlos a ellos en sus reuniones comercial y además. Entonces como que tenía muy incorporada esto de ver a los clientes, identificar necesidades, ofrecer un producto. De hecho, me divertí hacerlo y cuando tuve que lanzarme por mi cuenta, no fue algo que no había hecho nunca. O sea, ya tenía la experiencia de haber trabajado mucho con vendedores. Mi primer trabajo fue en el área de cobranzas, entonces les brindaba asistencia a los vendedores. Entonces, también reclamaba pagos y hablaba con los clientes, con lo cual no me representaba un cambio. En general, sí, a la gente le suele representar un cambio esto de tener que hablar con un cliente o tener una reunión de venta. En mi caso no, porque ya lo había hecho en forma indirecta. Con lo cual, por eso te digo, para mí en mi caso el cambio más grande fue el aprender otro concepto del tiempo. Y el manejo de las finanzas, ¿no? Porque no tenés nadie que te pague un sueldo al fin de mes.

SC: Sí, no hay aguinaldo, no hay OSDE pago por la empresa, sí. Más que tenés dos chicos.

RB: Todos los meses empezás desde cero.

SC: Y, en relación al balance entre trabajo y tu vida personal, ya entrando a ese tema, ¿cómo o en qué momento sentiste que te ayudaron las cuestiones relacionadas a la flexibilidad para llegar al balance? Esto que vos me hablás del tiempo quizás sea un comienzo, ¿no? Pero, ¿en qué otras cosas sentís que te facilita la flexibilidad?

RB: No, sobre todo, en poder estar con mis hijos, en poder verlos durante el día y no tener que esperar que llegue la noche para verlos. De hecho, ahora estoy con mi bebito debajo de la mesa.

SC: Sí, escucho, sí.

RB: O sea, poder estar con ellos mientras trabajo, por ejemplo. Sí estuviese en relación de dependencia, no lo podría hacer. No siempre, ¿no? Porque a veces cuando hago coaching o tengo que ir a una reunión, obviamente que no estoy con ellos. Pero hay mucho trabajo que sí hago de mi casa y puedo estar con ellos. No sé . . . ir a reuniones de padres y tener que salir corriendo por el horario. A veces voy a buscar a mi hija al colegio. Digamos, en eso, en poder estar en cosas que de otra manera no podría estar.

SC: ¿A vos tu trabajo actual te demanda viajar? ¿Por trabajo, a reuniones o proyectos? Fuera de lo que sería, digamos, lo normal, ¿no? Digo porque vos, al ser una persona estás haciendo coaching, sí, tenés moverte y todo. Pero digo, estar períodos más largos de tiempo separada de tu familia, por ejemplo.

RB: No. No, no. No, la vez que me tocó viajar teniendo ya a Olivia de bebé me fui a Comodoro Rivadavia y me fui un día y volví al otro, digamos, así que no. No, no fue como tan traumático tampoco.

SC: Con respecto a lo que es la brecha de género, conociendo como vos conocés la industria en consultoría en tecnología, el área en la que trabajás, con el conocimiento que vos tenés en recursos humanos, ¿dónde ves que hay más mujeres en los cargos directivos o en puesto de liderazgo? ¿Ves algunas? Es la pregunta.

RB: Sí, sí, no, veo. De hecho, algunos clientes que tengo, las gerentas o directoras son mujeres, de recursos humanos. O en el área comercial también veo mujeres. Pero hasta, por ejemplo, son áreas que en general las ponen como estratégicas. Me ha llegado a decir a clientes . . . no, para el área de ventas quiero una mujer y que sea linda para que . . . porque todos sabemos que vende más. Pero no es porque creo en la capacidad sino porque . . . como . . . mi traccionamiento por la belleza, no porque esté centrándome en la capacidad en sí, ¿me seguís?

SC: Sí. Sí, sí. O sea, las ves más en el área comercial, ventas, quizás recursos humanos . . .

RB: Sí, recursos humanos.

SC: Más áreas de staff.

RB: Sí. Sí, exacto. En administración y finanzas es raro que veas a una mujer. En general siempre aparecen hombres . . . finanzas . . . producción . . . en general son más bien hombres.

SC: ¿Qué pensás que se espera . . . que se valora de una mujer a la hora de dirigir o liderar una empresa?

RB: No sé si una mujer . . . o sea, si se espera algo de una mujer. Creo que en realidad es . . . bueno, yo no estoy de acuerdo con esto de liderazgo femenino, por ejemplo, que se puso como de moda. Se pone un tema de moda en recursos humanos y después todo el mundo . . . a vos te pasa que sos del palo, después hacen todos copy paste. Para mí, no existe el liderazgo femenino. El liderazgo es efectivo. Lo puede ejercer una mujer o un hombre, pero liderazgo efectivo requiere determinadas competencias indistinto del género de quien lo desempeñe. Entonces, para mí, yo lo pienso desde esa visión. Que le ejerza un hombre, que le ejerza una mujer, para mí es indistinto. Yo necesito efectividad en el liderazgo.

SC: Con respecto a lo que vos mencionabas antes, acerca de la sensibilidad que se ve en una mujer, con respecto a lo que se ve, no sé, en un hombre . . . o mismo la sugerencia de esa persona que te decía, pongamos alguien lindo para ventas, una mujer linda para ventas.

RB: Sí, sí.

SC: ¿Notás diferencias en lo que se espera desde esa perspectiva? Digo, la búsqueda está centrada en cosas distintas.

RB: Sí, claro.

SC: Aunque uno hable de liderazgo femenino, después en la práctica la gente busca cosas distintas.

RB: Sí, bueno, creo que . . . sí, en los estereotipos de género, claramente a la mujer se la asocia más con que va a tener más empatía, más capacidad de escucha, o mayor sensibilidad frente al abordaje de determinados temas. Y al hombre se lo va a asociar con el poner límites, con el manejar situaciones pesadas, y son cuestiones para el gremio. Me parece que, desde ahí, de forma transparente están puestas las expectativas, ¿no? Entre si contrato a uno o a otro. Son pocas las empresas en donde la expectativa va a estar puesta en el ejercicio del rol o las competencias para el rol, no estoy mirando qué me puede aportar si es hombre o mujer. Sobre todo, pensando en cuestiones de liderazgo, ¿no? Capaz en un estudio si tengo que buscar un contable es indistinto.

SC: Sí. Vos, con respecto a las políticas o acciones de las compañías que vos has visto, en las que trabajaste, ¿cuáles creés que contribuyen a que la brecha de género disminuya en el trabajo? Cuando hablamos acerca de esto de, bueno, veo más mujeres en estas áreas que en otras.

RB: Sí.

SC: ¿Qué podría ayudar a que esa brecha disminuya?

RB: Bueno, cuando trabajan con políticas orientadas en torno a la selección, donde, por ejemplo, sí o sí tiene que haber una mujer, esa es una política que ayuda mucho. Y esto de los cupos, ¿no? Trabajar en el cupo de género, como que tratar de igualar. O sea, cuando la empresa mide cuántos hombres y cuántas mujeres tenga en general y en qué área esté teniendo menos mujeres, suelen diseñar planes de acción para equipar a las brechas.

SC: ¿Observaste alguna que sea para desarrollar a las mujeres en los roles de liderazgo? O para generar este pipeline, digamos, no solamente a la hora de reclutar o de trabajar en el cupo desde una visión más contratación sino . . .

RB: Sí, está habiendo políticas, sí. Están viniendo políticas de sponsoreo para que haya mujeres que puedan asumir posiciones de liderazgo. De hecho, está empezando en algunas compañías ya abrirse o a reclutar personas que trabajan específicamente las temáticas de diversidad. Cosa que antes no existía. Ya deja de ser con RSE únicamente sino también trabajar todos los temas de diversidad. Y porque, además, sobre todo las multinacionales, ya tenés legislación en países europeos que ya te exigen determinadas prácticas de equidad con lo cual,

si no lo querés hacer por valores propios, lo tenés que hacer porque te obliga la ley. Por ejemplo, en Inglaterra tengo un cliente que, digamos, la sucursal que está en Inglaterra tiene que informar al Estado cuánto les paga a los hombres y las mujeres. El Estado lleva un control y te multa, te penaliza si una mujer que cumple el mismo puesto le paga menos que a un hombre. Entonces, independientemente si yo lo tenga como valor o no, ya el Estado me obliga, con lo cual eso habilita que yo genere una posición que esté trabajando en ese tipo de indicadores.

SC: ¿Cuál ves que es la interacción que tienen estas compañías, por ejemplo, la que vos me hablabas recién, con la sociedad? ¿O qué forma buscan, quizás, para agrandar esta participación de las mujeres en un rubro como el de la tecnología?

RB: Sí. Bueno, hoy están como haciendo desde campañas en universidades o workshops o programas, esto de redes de trabajo para difundir estas iniciativas.

SC: Se me corta un poquito la conexión. Se escucha medio cortado, ¿puede ser?

RB: ¿Ahí? ¿Ahí me escuchás?

SC: Ahí te escucho, sí.

RB: ¿Ahí?

SC: Sí, ahí te escucho. Me decías de las campañas de comunicación, redes de trabajo.

RB: Sí, por ejemplo, en Renault, que ahora están como participando activamente para posicionar esto de que los ingenieros no necesariamente tienen que ser hombres. Entonces, como que hacen visible que tienen un equipo de ingenieras mujeres.

SC: ¿Hola? Ahí está.

RB: Como . . . prácticas que están haciendo las empresas para justamente visibilizar estos aspectos, ¿no? Como, desde programas, notas en prensa, ir a universidades, yo doy una materia que es gestión de la diversidad y de repente, me pasa que, de vez en cuando, bueno, avisame que vamos y damos una charla, contamos nuestro caso. Como que . . . pero de esto, digamos, promovido básicamente por las mujeres, no por los hombres. Como que las mujeres que están en el tema buscan también visibilizar la realidad que están trabajando en su empresa al respecto.

SC: Sí.

RB: Y así como también se trabaja el tema de las mujeres, vamos a decir que también suele haber bastantes . . . yo digo . . . caretaje en el tema, ¿no? Porque, bueno, garpa trabajar igualdad de género respecto a la mujer, pero después políticas que no trabajan igualdad de género respecto al hombre. Entonces, ofrezco guardaría para la mujer, pero si yo tengo al hombre que tuvo un hijo, no le ofrezco pagarle la guardaría, por ejemplo. Entonces, son temas que hoy, si bien se están trabajando más, todavía no están trabajados seriamente en las organizaciones.

SC: Sí. O quizás es simplemente, lo hacen cuando el hombre está en una real desventaja. Una situación, por ejemplo, en la empresa en la que trabajo tienen guardaría los hombres solamente si son viudos o si están a cargo del niño. O sea, tenés que estar prácticamente . . . tenés que ser un paria para que te den guardaría.

RB: Exacto.

SC: Si no, bueno, no, se supone que vos podés. O que se lo tenés que dar a la abuelita. Dale el nene a la abuelita.

RB: Entonces, cuando . . . sí. Eso, digo de . . . hay un doble discurso también para mí en esa equidad de género. Porque está fantástica, muchos hacemos cosas por las mujeres, pero igualdad de género es igualdad de género. Y aun así, a mí me pasa, yo doy workshops en estas temáticas y de repente hago una pregunta sencilla. Bueno, entonces esto significa que si voy en un colectivo y un hombre no me da el asiento, está bien. No, bueno, pero es una cuestión de educación. Entonces ahí, ahí tenés un estereotipo de género. No es una cuestión de educación. No es una cuestión de educación que te den o no la silla si estamos hablando de equidad de género. No estamos hablando de que es una anciana o que la mujer está embarazada, ¿no? O que está enferma y puede estar parada.

SC: Claro.

RB: Pero todavía hay muchos . . . muchos sesgos naturalizados que se tienen y, por ejemplo, pasa esto. No, el hombre puede. Entonces, el hombre no se lo pagamos salvo que esté en estas condiciones. A la mujer, sí. Hay mucho trabajo por hacer, de hecho, yo cuando estudié en la facultad, ni siquiera tenías formación al respecto. Hoy, de hecho, lo que llama la atención a muchos colegas, UADE es la primera universidad que en la carrera de recursos humanos hace tres años puso una materia que es gestión de la diversidad donde se trabajan todas las minorías sociales. Y hoy eso es una novedad en el mercado, es un diferencial. No tenés ninguna carrera de recursos humanos de ninguna otra universidad que trabaje el tema de diversidad. Entonces, también ahí es como estoy formando que van a gestionar eso.

SC: Claro, claro. En tecnología, ¿vos ves esta diferencia, digamos, que todavía no se piensa en dar equitativamente o en la igualdad de género?

RB: Bueno, en tecnología pasa algo en particular, que en general gran parte de la población son hombres por los sesgos que hay en la elección de las carreras también. Entonces, de por sí tenés una brecha importante. O sea, en lo que es equidad de género en una empresa de tecnología. Porque gran parte del personal técnico son hombres.

SC: Claro.

RB: Y porque son hombres porque hay un seso en la elección de carrera. En general, las elecciones de carrera, está comprobado que no tiene que ver con que hay carreras que son de hombres y mujeres, sino que son . . . hay sesgos sociales que hacen que los hombres elijan determinadas carreras por encima de otras. En una de ingeniera en informática vas a ver 30 hombres, 2 mujeres. Andá a ciencias de la computación en UBA, y vas a encontrar con suerte una mujer.

SC: Ahí te escucho mejor. Si, vos me hablabas acerca de la carrera de computación en la UBA.

RB: Sí, listo. No, bueno, te decía esto, que en tecnología terminan encerrando un poco la brecha con otro tipo de posiciones. Pero lo que son las áreas técnicas, vas a tener una mayoría hombres por un tema de elección de carrera. Entonces, de por sí son empresas que naturalmente tienen brechas marcadas.

SC: Claro.

RB: Y el desafío para estas empresas es, bueno, cómo puedo evangelizar a que las mujeres puedan estudiar carreras técnicas.

SC: ¿Qué opinás que pueden hacer las empresas? Y a nivel Estado, ¿qué políticas se podrían implementar para reducir la brecha de género? ¿O aumentar la participación de las mujeres, como vos decís?

RB: Bueno, pasa que acá el tema es social y es más profundo porque no tiene que ver únicamente con las mujeres. También tiene que ver con qué carreras necesitaría el país. O sea, en primer lugar, tiene que haber un plan respecto de qué necesita Argentina independientemente de si hombres o mujeres. Por ejemplo, hoy en UBA, digamos en la educación pública, hoy ¿qué tenemos? Un déficit fiscal importante, estamos financiando como Estado carreras que no necesitamos. O sea, yo le estoy pagando a un pide que estudia administración de empresas. A lo mejor está de 10 a 15 años para recibirse, que tiene calificaciones promedio o bajas, que recursa materias. Y estoy manteniendo una persona que en realidad se va a formar en algo que no estoy necesitando como país. Entonces, más que pensar en términos de cómo puedo fomentar las mujeres, te diría que ahí en realidad se requiere una planificación más estratégica a nivel país, independientemente si son hombres o mujeres. Después puedo tener determinados rubros como, por ejemplo, enfermería que es una carrera que a futuro . . . ya hoy hay un alto nivel de demanda y a futuro va a ser mayor, donde gran porcentaje de quienes estudian enfermería son mujeres. Entonces ahí tengo que trabajar la brecha al revés, por ejemplo.

SC: Sí, sí.

RB: ¿Escuchás?

SC: Sí, estoy anotando, por eso. Me quedo callada porque estoy anotando. Sí, para vos, digamos, no es un tema de . . .

RB: O sea, si vos . . . hoy, para mí hoy, no es estratégico como . . . como país, es estratégico políticamente poner un discurso en donde vamos a trabajar para que haya más igualdad con la mujer porque están todos los movimientos feministas. Entonces, políticamente me garpa a mí para la campaña. Pero la realidad es que, si yo te tengo que decir estratégicamente, ¿qué necesitamos como país?, primero necesitamos planificar el tipo de profesionales que vamos a requerir de aquí a 20 años. Por eso tengo que tener una idea clara de adónde voy como país. Eso hoy no pasa, ni siquiera lo sabemos. Hoy en Argentina estamos en el día a día. Pero, el tema de base es ese, ¿entendés? O sea, hay carrera que yo necesito, ingenierías relacionadas a informática y sistemas. No me importa sí lo estudian hombres o mujeres. Hoy tenemos un déficit, tenemos una posibilidad enorme como país y necesitamos más profesionales porque es un déficit a nivel mundial. Bueno, que estudien todos. Hoy me pasa que . . . y hay hombres ni siquiera están estudiando una carrera. Entonces, en realidad es desincentivar carreras que hoy no necesito como país e incentivar otras. Después, además si querés, podemos trabajar temas de género o en las carreras que realmente necesito como país, como por ejemplo informática, yo puedo decir, bueno, las mujeres no asocian tanto que pueden trabajar en sistemas, y sí lo asocian los hombres, bueno qué planes específicos podría hacer para cautivar a este grupo de personas. Pero, en primer lugar, tenés que tener idea de qué es lo que necesitás. Yo en eso tengo una mirada muy particular sobre la educación pública, siendo docente de UBA que veo que estamos malgastando muchos de nuestros recursos. De hecho, tenés lo mismo en la cátedra que estoy yo, tenés profesores que dan . . . les dan clase a nueve personas. Eso suma el déficit fiscal. No estamos hablando de nueve personas que están en la Puna en Jujuy. Estamos hablando de nueve personas que están en Córdoba y Junín. Entonces no somos Suiza que nos sobre la plata para tener el lujo de tener un curso de nueve personas porque queda, como, en ese horario05:41.

SC: Entiendo. Sí, entiendo.

RB: Pero bueno, vos planteás eso y te van a salir los de izquierda y de derechos humanos con que, ah, bueno, pero la educación pública es para todos. Y yo tengo experiencia en trabajo social y el que realmente necesita la UBA ni siquiera puede acceder porque el sistema lo expulsa. He tenido experiencia con chicos de la Zavaleta que han querido ir a la UBA y son chicos que están totalmente falto de recursos e institución. Si no tenés determinado nivel de carácter, te expulsa. Entonces, al chico que realmente necesita la educación gratuita no lo estamos educando bien. Ni al chico ni a la chica. Pero, bueno, ese es otro tema.

SC: Sí, sí. Es una cuestión . . . desde tu perspectiva, es una cuestión más cultural, social de políticas públicas que tiene estar trabajadas desde otro eje, no desde el eje de género.

RB: Que, además, después, sí . . . que además, después le tendrías que agregar género. Pero en un segundo paso. Hoy, hablar de género cuando en realidad lo primero que tengo que hacer es una reestructuración estratégica a nivel educativo para el país, hoy hablar de género es como hablar de temas que no son . . . no son primordiales en la agenda.

SC: Y la última, porque sé que tenés que hacer tu vida, y la verdad que, ya con todo lo que me contaste, para mí ya es un montón. ¿Qué mensaje recibiste o qué . . . si querés . . . palabras recordás de alguien en tu carrera laboral que te hayan servido para justamente trabajar tu crecimiento, para repensar tu carrera, que veo que ha tenido cambios?

RB: Sí, bueno, las palabras que recibí son las de mí papá cuando terminé el colegio secundario que me dijo, bueno nosotros hasta acá llegamos, ahora lo que querés hacer de tu vida depende de vos y hacé tu vida lo que tengas que hacer para no depender de nadie. Y eso es lo que me . . . como el . . . el . . . no encuentro la palabra . . . el evaluarte, si querés, para lo que fue después mi desarrollo profesional.

SC: O sea, hacer lo que vos quieras para no tener que depender de nadie.

RB: Exacto. Ni un hombre, ni de nadie.

SC: Bueno, que bueno. Te agradezco muchísimo por toda esta entrevista.

### **Entrevista número 5**

- Nombre y cargo: Logicalis

- Cargo: Chief Operating Officer Hispanoamérica

(luego del saludo inicial y presentación)

SC: Contame acerca de tu historia laboral hasta tu rol actual en Logicalis

MB: Desde muy joven tuve la oportunidad de ocupar puestos de liderazgo y gerenciamiento, a los 22 años ya ocupaba la posición de Gerente de Administración y Presupuestos. He trabajado en compañías como Paginas Doradas, RTSA y NorthData con anterioridad al ingreso en Logicalis en el año 2000, empresa en la que inicie mis actividades como CFO para Cono Sur, luego Country Manager de Argentina y en estos momentos me desempeño como COO para Hispanoamérica.

SC: ¿Siempre tuviste la meta de ocupar un rol de liderazgo como el de COO?

MB: Si, cuando sentís pasión por tu profesión aspiras a lograr posiciones estratégicas dentro de una compañía.

SC: ¿Hubo cambios o adaptaciones que tuviste que hacer en tu vida personal y familiar para ascender en tu carrera laboral?

MB: Ascender dentro de cualquier compañía implica dedicación y compromiso, depende de qué objetivo de vida te traces, va a requerir que hagas mayores o menores cambios, ser 100% eficiente en todo es bastante difícil de lograr, en mi caso particular al no tener hijos me fue bastante sencillo brindar la dedicación necesaria.

SC: En tu opinión, ¿existe alguna diferencia a la hora de planificar el crecimiento/ progreso profesional en hombres y en mujeres?

MB: No debería, aunque dependiendo del tipo de organización y la responsabilidad de la función que se esté planificando, la maternidad en la mujer la limita un poco.

SC: ¿Alguna vez encontraste una barrera en tu carrera profesional que tenga que ver con tu género o tuviste que rechazar una propuesta laboral de crecimiento? ¿Podrías dar algún ejemplo?

MB: Afortunadamente no, siempre me he movido en un mundo laboral muy rodeada de hombres, pero siempre he sido respetada y considerada profesionalmente a la misma altura y con las mismas posibilidades que ellos.

SC: ¿Qué opinás con respecto a las oportunidades de liderazgo y de ser referentes que tienen las mujeres en Logicalis?

MB: Logicalis es una compañía con muchas mujeres en posiciones de Liderazgo, y la posibilidad no se las da la empresa por cuestión de cupos de género, sino por reconocimiento a sus capacidades y condiciones profesionales.

SC: ¿Cómo observás que se manifiesta el crecimiento laboral para las mujeres? ¿Y para los hombres?

MB: En Argentina todavía hay muchos preconceptos, pero hay que reconocer que en los últimos años las mujeres han ido ganando posicionamiento en roles y funciones más estratégicas y menos operativas.

SC: ¿Observás que hay situaciones o actividades laborales en las que no podés involucrarte por el hecho de ser mujer?

MB: No en la profesión que yo me desenvuelvo, tal vez en otras, la propia contextura física o fuerza corporal puede limitar a las mujeres a ocupar ciertos puestos.

SC: ¿Qué áreas de desarrollo tuviste que fortalecer para tu crecimiento profesional?

MB: En la medida que vas creciendo corporativamente tenés que ir logrando un equilibrio entre la dedicación operativa, la política interna y la contención a tus colaboradores. Cuanto

más arriba estas, más te alejas del día a día y más te tenés que dedicar a la estrategia y al relacionamiento político , interno o externo.

SC: ¿Cómo y en qué momentos sentís que te ayudaron las políticas de flexibilidad de Logicalis a la hora de lograr un balance entre el trabajo y tu vida personal?

MB: No soy de utilizar muchos las políticas de flexibilidad que ofrece la compañía.

SC: ¿Tu trabajo te demanda viajar por trabajo ya sea por reuniones o transferencia de proyectos y asistir a reuniones fuera de horario laboral?

MB: Si, por mi rol regional viajo bastante.

SC: Conociendo la industria y área en la que trabajás, ¿en qué sector ves más mujeres en cargos directivos o puestos de liderazgo?

MB: Dentro de la industria tecnológica las áreas que concentran mas mujeres son las áreas Administrativas y de Recursos Humanos, hay aun pocas mujeres formadas con habilidades técnicas o de ingeniería, pero las pocas que hay son muy eficaces y eficientes.

SC: En tu experiencia de trabajo en Logicalis ¿Qué se espera y valora de una mujer y de un hombre a la hora de dirigir y liderar en una empresa?

MB: La expectativa es exactamente la misma, no depende del género, se espera que cumpla con los objetivos que se establecen siguiendo la estrategia corporativa, liderando y motivando a sus equipos con calidad, ética y eficiencia.

SC: ¿Qué acciones o políticas de la compañía contribuyen a que la brecha de género disminuya en el trabajo?

MB: No hay políticas específicas, simplemente hay libertad para que profesionales de ambos géneros se postulen a las posiciones que haya disponibles y son evaluados con los mismos métodos.

SC: ¿Qué acciones lleva a cabo la organización para retener el talento femenino y desarrollar mujeres en roles de liderazgo?

MB: Nada en especial por el momento.

SC: ¿Cómo es la interacción de Logicalis con la sociedad y de qué forma se busca agrandar la participación de mujeres en un rubro como el de la tecnología?

MB: Logicalis tiene una activa participación en acciones de RSE. En cuanto a agrandar la participación de mujeres en el rubro tecnológico va a depender del crecimiento de la cantidad de mujeres que estudien tecnología, ya que aún es bastante baja la tasa de ingenieras electrónicas en el mercado.

SC: ¿Qué opinás que habría que hacer a nivel de las propias empresas y a nivel de los legisladores para reducir la brecha de género (o aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral y puntualmente en roles de liderazgo)

MB: Desde mi punto de vista que una mujer ocupe un cargo jerárquico porque exista alguna política que se lo facilite no es la forma de enaltecer el rol y el posicionamiento ejecutivo de las mujeres a nivel laboral. Un apropiado mecanismo de evaluación de capacidades y competencias frente a la postulación de profesionales de géneros opuestos para ocupar un cargo jerárquico, debería ser el camino más adecuado para garantizar la transparencia en la selección.

SC: Este es un espacio para que las entrevistadas hagan un comentario o reflexionen sobre algún punto antes tratado o que quieran agregar y no se haya tocado en la entrevista

MB: No hay nada para comentar sobre este punto

### **Entrevista**

- Empresa: DELL

- Cargo:

SC: Contame acerca de tu historia laboral hasta tu rol actual en DELL

MO: Comencé hace 14 años, allá por el 2004, como recepcionista cuando en Dell Argentina solo había veinti-tantas personas. Todavía estaba estudiando comunicación, y cuando empecé a trabajar tiempo completo, estudiaba de noche para poder recibirme. Antes de cumplir el año como recepcionista, surgió la posibilidad de trabajar en el área de Servicios, ya que la gerente del área (que era nueva) vio en mi un potencial para interactuar con clientes y trabajar sobre situaciones de Customer experience. Así me llevo a trabajar con ella, y me fue moldeando para orientarme hacia un rol más de ventas. Hasta el momento yo había trabajado como contratada externa, y después de dos años, tome mi primer rol como efectiva en la compañía, como Services Sales Representative. Allí me desarrollé en temas de generación de demanda, trabajar con un objetivo de facturación, pude hacer mi incursión en países como Chile y Colombia, crecí hacia un rol de campo como Services Sales Specialist y pasados un par de años, y luego de unos meses de haber tenido a mi hija, llego mi primer oportunidad de liderazgo. Me nombran Team Leader de todos los Services Sales representantes de Latinoamérica (menos Brasil), hasta que tome el rol definitivo como manager de la unidad de negocio. Trabajé con gente a cargo de muchos países y así es como aprendí a liderar equipos multi-culturales, con el desafío de aprender a ser mama y people manager al mismo tiempo. Luego se presentó la oportunidad de crecer hacia un rol más técnico, con una región más pequeña como Technical Sales Manager para la región Sur de Latinoamérica, con un equipo de ingenieros. Fue todo un

desafío ya que yo no contaba con formación académica en el tema, pero estaba mucho más cerca del Core de la compañía, que es Hardware, y además significaba para mí un crecimiento de categoría. Y pasados dos años en ese rol, luego de fusión con EMC, llego la oportunidad de migrar al rol que tengo hoy reportándole directamente al gerente general de Argentina, con un equipo de ventas de 20 personas a cargo, con el P&L completo del país. Rol que me demanda tiempo, energía y mucho de mí, pero que me encanta y disfruto.

SC: ¿Siempre tuviste la meta de ocupar un rol de liderazgo?

MO: No siempre. Al principio lo idealizaba mucho, y no lograba ver en mí lo que muchos veían y era la capacidad de cumplir objetivos y ejecutarlos en tiempo y forma, transmitiendo confianza en las personas. Una vez que comencé este camino del leadership me di cuenta de que no lo iba a poder dejar nunca.

SC: ¿Hubo cambios o adaptaciones que tuviste que hacer en tu vida personal y familiar para ascender en tu carrera laboral?

MO: Por supuesto. Como en todo. Ser un líder regional requiere de sacrificar tiempo personal, energía física y mental, y eso a veces te pone en situaciones donde cuesta elegir. Tal vez perdí algunas etapas de cuando mi hija era más chiquita, uno a veces sacrifica el tiempo de la pareja, salidas con amigos por quedarse hasta tarde en la oficina hablando con un colaborador porque lo necesita. Pero siempre vuelve... y si uno está conforme con la decisión que toma, eso que uno deja de lado no lo resiente.

SC: En tu opinión, ¿existe alguna diferencia a la hora de planificar el crecimiento/ progreso profesional en hombres y en mujeres?

MO: Hoy las diferencias están menos marcadas. Si bien en las mesas de liderazgo aun las mujeres son minoría, no noto (al menos en Dell) que el género sea un condicionante para elegir un candidato en un rol de liderazgo. De hecho las mujeres tenemos una capacidad de organización y planificación mucho más ágil y dinámica que los hombres, y eso se ve claramente. Pero todavía las mujeres sentimos que debemos cumplir un mandato... y eso hace que nos condicionemos nosotras mismas el crecimiento profesional.

SC: ¿Alguna vez encontraste una barrera en tu carrera profesional que tenga que ver con tu género o tuviste que rechazar una propuesta laboral de crecimiento? ¿Podrías dar algún ejemplo?

MO: Nunca me sentí en desventaja por ser mujer. Al contrario. Debo reconocer que el cambio cualitativo más importante de mi carrera lo hice en un momento en el que muchas mujeres creen que no lo tienen, y es cuando tienen un bebé. Yo asumí mi primer rol de manager cuando mi hija tenía 6 meses... fue difícil. Pero no imposible. Y decidí hacer una maestría y

asumir un cambio de rol al mismo tiempo, cuando mi hija tenía 3 años... y nada me impidió manejar mi tiempo o priorizar la vida profesional ni familiar. Además es importante contar con mucho apoyo en el hogar para que todo eso ocurra, y yo he tenido siempre un compañero de vida que me ha impulsado a no dejar de hacer nada de lo que he querido. Y por suerte he tenido jefes hombres que empoderan mujeres, y me llevo de ellos los mejores aprendizajes.

SC: ¿Qué opinás con respecto a las oportunidades de liderazgo y de ser referentes que tienen las mujeres en DELL?

MO: Tenemos mujeres fuertes, inspiradoras, increíbles en el executive level; tanto a nivel mundial como regional. Mujeres que están al servicio de muchas de nosotras para compartir su historia, PARA AYUDAR, para acompañar. Yo aprendí eso de ellas, y trato de hacer lo mismo a nivel local. Estar siempre disponible para un café cuando alguien me necesita, para compartir mis experiencias, para escuchar y aconsejar. Y sobre todo para brindar apoyo en el desarrollo. Las oportunidades hay que buscarlas, pero también hay que estar listo cuando llegan. Y esta bueno acompañar a las personas en ese camino.

SC: ¿Cómo observás qué se manifiesta el crecimiento laboral para las mujeres? ¿Y para los hombres?

MO: La mujer hoy tiene un rol como nunca antes ha tenido en la historia. En el mundo corporativo se la ve desplegando todas sus cualidades únicas e innatas de forma armoniosa y organizada. Siempre hay excepciones por supuesto, pero ver una mujer en un rol de liderazgo (sabiendo lo que también maneja por detrás de ese rol) es digno de admiración. Hoy muchas empresas privadas y multinacionales tienen políticas que acompañan la posibilidad de que la mujer crezca profesionalmente, y al mismo tiempo no deje de vivir una vida plena en los demás roles de su vida. Y si alguna vez hubo diferencias salariales, hoy esa brecha disminuye día a día.

SC: ¿Observás que hay situaciones o actividades laborales en las que no podés involucrarte por el hecho de ser mujer?

MO: Jamás sentí esa diferencia. Y eso que en High tech es muy común ser minoría... aun así, la seguridad es clave para que una mayoría de hombres no intimide. Nunca me he sentido en inferioridad de condiciones en ninguna mesa de decisión por ser mujer.

SC: ¿Qué áreas de desarrollo tuviste que fortalecer para tu crecimiento profesional?

MO: La formación específica en Tecnología y Telecomunicaciones, que cubrí con una maestría que termine hace 2 años en la universidad de San Andres. Mi formación de base es Comunicación Social, y sentía que me debía complementar mi formación académica con algo técnico. Fueron 2 años intensos de mucho sacrificio, pero que valieron la pena.

SC: ¿Cómo y en qué momentos sentís que te ayudaron las políticas de flexibilidad de DELL a la hora de lograr un balance entre el trabajo y tu vida personal?

MO: A lo largo de toda mi carrera fue clave. Dell prioriza muchísimo ese aspecto, y ha sido clave para balancear mis viajes con poder trabajar desde mi casa cuando estaba en Argentina. Poder priorizar citas escolares de mi hija, o citas médicas, por la flexibilidad horaria. Esas cosas han sido determinantes todas las veces que he sido buscada en la industria para trabajar en otras compañías.

SC: ¿Tu trabajo te demanda viajar por trabajo ya sea por reuniones o transferencia de proyectos y asistir a reuniones fuera de horario laboral?

MO: Ya no viajo tanto como antes, pero paradójicamente paso menos tiempo en casa. Ya que tengo reuniones impostergables en la oficina, que no me permiten hacer trabajo remoto. Y tener un equipo tan extenso me demanda tiempo con ellos. Pero la clave está en el time management, saber contar con el recurso de la planificación para no dejar nada importante de lado (sigo trabajando en esta área).

SC: Conociendo la industria y área en la que trabajás, ¿en qué sector ves más mujeres en cargos directivos o puestos de liderazgo?

MO: En ventas y en Marketing. Por la versatilidad del rol que no tiene base en formación dura de ciencias exactas, donde la tasa de recibidos es mayormente de hombres.

SC: En tu experiencia de trabajo en DELL ¿Qué se espera y valora de una mujer y de un hombre a la hora de dirigir y liderar en una empresa?

MO: De una mujer la capacidad de mantener varios frentes abiertos, y poder cubrirlos todos con mucha naturalidad. Pero siempre esforzándose por no sentirse culpables por lo que dejan de lado.

De un hombre el foco, ellos hacen las cosas de a una, pero de principio a fin.

SC: ¿Qué acciones o políticas de la compañía contribuyen a que la brecha de género disminuya en el trabajo?

MO: Los grupos de diversidad ayudan muchísimo. Yo soy líder de Women in Action y tratamos de generar adhesión no solo de mujeres sino de hombres que quieran sumarse al cambio cultural de empoderar la visión femenina. Pero el cambio más disruptivo tiene que estar a nivel cultura organizacional. Líderes formados con una consciencia activa de abrir sus búsquedas a hombres y mujeres de forma equitativa, y sobre todo de estar pendientes de tener un equipo diverso y balanceado.

SC: ¿Qué acciones lleva a cabo la organización para retener el talento femenino y desarrollar mujeres en roles de liderazgo?

MO: El mismo que se hace para todos. Se invierte en entrenamiento en hard y soft skills, se trabaja muchísimo en un plan de desarrollo continuo, se invierte en formación, coaching y se promueve la libertad de expresión y de expansión de nuevas ideas. Para que sea un lugar agradable para trabajar, y un lugar donde la gente elija crecer.

SC: ¿Cómo es la interacción de DELL con la sociedad y de qué forma se busca agrandar la participación de mujeres en un rubro como el de la tecnología?

MO: Tenemos alianzas muy fuertes con Voces Vitales, Chicas en IT, trabajamos en programas de visita a escuelas secundarias para promover que las carreras y trabajamos basados en IT no solo para varones o quienes son afines a las ciencias en computación, sino que son para todos.

SC: ¿Qué opinás que habría que hacer a nivel de las propias empresas y a nivel de los legisladores para reducir la brecha de género (o aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral y puntualmente en roles de liderazgo)

MO: Dedicar tiempo de los mismos empleados para generar un cambio es lo que hace lento y aletargado hacer efectivo ese cambio y tenga impacto directo y significativo. Hoy hay muchas compañías que ya tienen áreas sus empresas que trabajan de manera agnóstica a todas las áreas de una organización para generar políticas de diversidad que marquen la diferencia. Dentro y fuera de las empresas. Estas debieran estar alineadas con la cultura local y la situación país.

---