Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Desigualdad de género en el acceso a puestos jerárquicos en ámbitos de trabajo feminizados. Estudio de caso de un *call center* multinacional en Argentina (2019-2020)

AUTORA: YAMILA NIEVES FARAONE

DIRECTORA: GABRIELA GRINFELD

DIRECTOR: JUAN CARLOS AYALA

JULIO 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN 7

ABSTRACT 9

1) INTRODUCCIÓN 11

1.1 Presentación breve del caso 12

1.2 Objetivos 15

1.3 Preguntas de investigación 15

2) MARCO TEÓRICO 16

2.1 Desigualdad de género en el trabajo 16

2.1.1 Trabajo feminizado 19

2.1.2 Cuidado y trabajo doméstico no remunerado 20

2.2 Normas sociales, sesgos y estereotipos de género 22

3) ESTADO DEL ARTE 32

3.1 Investigaciones sobre la desigualdad de género en el mercado de trabajo en Argentina y el mundo 32

3.1.1 Investigaciones sobre la desigualdad en acceso a cargos de liderazgo y principales factores que inciden en la participación de las mujeres en ámbitos de toma de decisión. 39

3.2 Trabajo feminizado en la industria de *call center* 51

3.3 Investigaciones sobre mujeres en puestos de liderazgo en grandes empresas 56

4) METODOLOGÍA 61

5) DESARROLLO 65

5.1 Análisis cuantitativo de datos brindados por la empresa 66

5.1.1 Distribución por género en la operación de *call center*: 66

5.1.2 Distribución por género en la inscripción y participación de los programas de desarrollo 67

5.1.3 Distribución por edad, género y nivel de estudios en la operación de *call center* 69

5.1.4 Percepciones de los colaboradores según la encuesta *Great Place to Work* 71

5.2 Encuestas a mandos medios de la operación de *call center* 73

5.2.1 Ambición profesional 76

5.2.2 Liderazgo y estereotipos 81

5.2.3 Igualdad de oportunidades 85
5.2.4 Diversidad e inclusión 91
5.3 Análisis de las entrevistas a mujeres líderes de la operación de *call center* 91
5.3.1 Trayectorias laborales de mujeres en puestos jerárquicos y desigualdad de género 92
5.3.2 Estereotipos de género y trabajo 95
5.3.3 Cultura organizacional e igualdad de oportunidades 101
6) CONCLUSIONES 105
7) BIBLIOGRAFÍA 110
8) ANEXO 119
8.1 Formulario de encuesta: 119
8.2 Guía de entrevistas: 124
8.2.1 Entrevista CCM I: 127
8.2.2 Entrevista CCM II: 132
8.2.3 Entrevista CCM III: 138
8.2.4 Entrevista CCM IV: 146
8.2.5 Entrevista CCM IV: 151
8.2.6 Entrevista Directora Recursos Humanos: 155
8.2.7 Entrevista Gerente de Clima y Comunicaciones: 166

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Participación en puestos de decisión según tipo de actividad y sexo (2017). ...37
Tabla 2: Distribución de los ocupados y ocupadas dentro del sector servicios, por sexo 38
Tabla 3: Variables e indicadores seleccionados para las entrevistas a mujeres líderes de la operación de *call center*.....62
Tabla 4: Variables e indicadores seleccionados para las encuestas a mandos medios de la operación de call center.. 63
Tabla 5: Distribución por género según inscripción y participación programa de formación Jump 2019. 67
Tabla 6: Distribución por edad y género - agentes telefónicos. 69
Tabla 7: Distribución por edad y género - ayudante gerente de call center. 69
Tabla 8: Distribución por edad y género - gerente de call center.. 70
Tabla 9: Distribución por género - máximo nivel de estudios alcanzado.. 70
Tabla 10: Ascensos en la compañía - distribución por género.. 71
Tabla 11: Ascensos en la compañía - distribución por antigüedad. 71
Tabla 12: Ascensos en la compañía - distribución por cargo.. 72
Tabla 13: Trato justo dentro de la compañía - distribución por género.. 72
Tabla 14: Trato justo dentro de la compañía - distribución por antigüedad 72
Tabla 15: Trato justo dentro de la compañía - distribución por cargo. 73
Tabla 16: Distribución por género. 74
Tabla 17: Distribución por edad muestra encuestada 74
Tabla 18: Distribución estado civil muestra encuestada. 74
Tabla 19: Distribución por hijos 75
Tabla 20: Distribución formación académica muestra encuestada. 75
Tabla 21: Distribución formación académica según género. 75
Tabla 22: Distribución antigüedad en la posición. 76
Tabla 23: Distribución de horas promedio dedicadas al trabajo según género muestra encuestada. 76
Tabla 24: Distribución puesto de trabajo de satisfacción y/o realización profesional según género muestra encuestada. 77

Tabla 25: Distribución puesto de trabajo de satisfacción y/o realización profesional según estado civil mujeres muestra encuestada 78
Tabla 26: Distribución puesto de trabajo de satisfacción y/o realización profesional según estado civil e hijos mujeres muestra encuestada. 78
Tabla 27: Distribución puesto de trabajo de satisfacción y/o realización profesional según estado civil e hijos mujeres muestra encuestada. 79
Tabla 28: Distribución puesto de trabajo de satisfacción y/o realización profesional según estado civil e hijos varones muestra encuestada.....79
Tabla 29: Distribución no poder manifestar su opinión libremente según género. 80
Tabla 30 Distribución no poder manifestar su opinión libremente según rango etario de las mujeres. 80
Tabla 31: Distribución no poder manifestar su opinión libremente según antigüedad mujeres.. 81
Tabla 32: Distribución de oportunidades de darse a conocer y comunicar sus ambiciones en el puesto que ocupan según género.....82
Tabla 33: Distribución diferencia en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres 83
Tabla 34: Distribución principales motivos por no inscribirse en el desarrollo Elite según género. 85
Tabla 35: Distribución percepción trato equitativo entre hombres y mujeres según género.. 86
Tabla 36: Distribución percepción sobre la igualdad de oportunidades que tienen las mujeres en comparación con los varones dentro de la empresa según género.....87
Tabla 37: Distribución percepción sobre la igualdad de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa según género.....88
Tabla 38: Distribución percepción sobre la remuneración equitativa sin importar el sexo según género. 88
Tabla 39: Distribución sobre percepción de barreras que encuentran las mujeres a la hora de ascender profesionalmente según género.. 89
Tabla 40: Distribución sobre la percepción de la cultura de igualdad que promueve la empresa. 91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama área operaciones. 13
Ilustración 2: Índice de desigualdad de género por provincia. 34
Ilustración 3: Índice de Desarrollo Humano Ampliado por provincia.....35
Ilustración 4: Segregación horizontal. 37
Ilustración 5: Distribución de los ocupados y ocupadas según actividad económica, por sexo (en %). 38
Ilustración 6: Segregación vertical.....40
Ilustración 7: Participación de mujeres en puestos de liderazgo. 41
Ilustración 8: Relación laboral según máximo nivel educativo alcanzado y género de la población de 16 a 59 años (2018). 44
Ilustración 9: Categoría ocupacional por sexo (en %) 44
Ilustración 10: Jerarquía ocupacional por sexo (en %). 45
Ilustración 11: Mujeres y varones en puestos de decisión y en otras ocupaciones por estado conyugal en Argentina.....46
Ilustración 12: Mujeres y varones en puestos de decisión por tenencia y número de hijos 46
Ilustración 13: Mujeres y varones en puestos de decisión por nivel de educación formal alcanzado. 47
Ilustración 14 Horas trabajadas en promedio por semana en la ocupación principal por los asalariados y asalariadas según grupo etario por sexo (en %) 49
Ilustración 15: Tasa de actividad según número de menores en el hogar, por sexo (en %) 50
Ilustración 16: Organigrama área operaciones - distribución por género.....66
Ilustración 17 Distribución no poder manifestar opinión libremente según género 80
Ilustración 18: Distribución oportunidades de darse a conocer y comunicar sus ambiciones en el puesto que ocupan según género 82
Ilustración 19: Distribución barreras que limitan el desarrollo profesional según género. 83
Ilustración 20: Distribución inscripción programa Elite según género. 84
Ilustración 21: Distribución trato equitativo entre hombre y mujeres según género. 86

Ilustración 22: Distribución percepción sobre la igualdad de oportunidades que tienen las mujeres en comparación con los varones dentro de la empresa según género.. 87
Ilustración 23: Distribución percepción sobre la igualdad de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa según género. 88
Ilustración 24: Distribución percepción sobre la remuneración equitativa sin importar el sexo según género. 89
Ilustración 25: Distribución sobre percepción de barreras que encuentran las mujeres a la hora de ascender profesionalmente según género.. 89

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito identificar algunas de las causas que limitan el acceso de mujeres a puestos de liderazgo en una empresa multinacional de la industria de *call center*. Para ello, se explora, por un lado, en la cultura organizacional de la empresa, su estructura y distribución por género en cada cargo, la percepción de sus colaboradores respecto a la igualdad y transparencia en los procesos de selección, y cómo se realizan los ascensos de puesto, tomando como eje de análisis la perspectiva de género. Por otro lado, se busca **conocer** las opiniones y experiencias de mujeres que ocupan puestos jerárquicos en el caso de estudio, para identificar y comprender cómo la cultura organizacional de la empresa habilita o restringe sus oportunidades laborales y qué estrategias emplearon estas mujeres para ocupar y sostener estos puestos.

Se trata de una investigación exploratoria con un abordaje mixto. Se realizan entrevistas semiestructuradas a mujeres líderes de la organización, y se analizan datos cuantitativos provistos por la empresa y encuestas a mandos medios de la operación del *call center*. Desde el punto de vista teórico, se aplican diversos conceptos relevantes desde la perspectiva de género, tales como el techo de cristal, los estereotipos de género y la segregación ocupacional.

Según los hallazgos de esta investigación, la percepción respecto a cómo es el proceso de selección para el crecimiento profesional en la operación es positiva tanto para las mujeres como para los varones. Sin embargo, se pudo comprobar que los hombres que ocupan mandos medios tienen una percepción más positiva con respecto a la igualdad de oportunidades y trato equitativo en la operación en comparación con las percepciones de las mujeres que ocupan esos mismos cargos. Con respecto a las mujeres líderes entrevistadas, su percepción es que hay igualdad entre hombres y mujeres dentro de la empresa pero admiten que, apenas asumieron su cargo, debieron adoptar posturas o conductas asociadas al estereotipo masculino. Se deriva de este análisis que si bien la empresa estudiada está viviendo una transformación cultural desde hace cinco años y realiza distintas iniciativas para fomentar la participación de las mujeres y en pos de la igualdad de género aún se observan obstáculos en el logro de tal propósito.

Palabras clave: TRABAJO FEMINIZADO – SEGREGACIÓN VERTICAL – DESIGUALDAD DE GÉNERO – CALL CENTER.

ABSTRACT

This work aims to identify some of the causes that hinder women's access to leadership positions in a multinational company of call center industry. For this, it is explored, on the one hand, in the organizational culture of the company, its structure and gender distribution, workers' perceptions with regards to transparency and equity in selection processes and promotions. On the other hand, it seeks to know the opinions and experiences of women in senior positions in the case study, to identify and understand how the organizational culture of the company enables or restricts their job opportunities and what strategies these women used to occupy and sustain these posts.

It is an exploratory research with a mixed approach. Semi-structured interviews with women leaders in the organization, quantitative data from surveys to workers in middle positions as well as data provided by the company are analyzed. Theoretically, relevant concepts from gender theory are applied such as glass ceiling, gender stereotypes and occupational segregation.

The findings of this research show that the perception regarding the selection process for professional growth is positive both for women and for men. However, men in middle positions have a more positive perspective with regards equality of opportunity and equal treatment in comparison to women's perceptions who work in the same positions. With regards to women leaders, their perception is that there is equality between genders within the company though they admit to have changed their behavior in order to adopt one more associated with the masculine stereotype. It is inferred from this analysis, that even though the company of this research is undergoing a cultural transformation that started five years ago and carrying out initiatives to foster women's participation and gender equality, it can still be observed obstacles in the achievement of those purposes.

Key words: FEMINIZATION OF WORK – VERTICAL SEGREGATION – GENDER INEQUALITY – CALL CENTER.

1) INTRODUCCIÓN

Es de público conocimiento que los roles de las mujeres se fueron transformando durante los últimos años, logrando mayor protagonismo en el mercado laboral y desafiando los estereotipos de género a nivel global. A comienzos del siglo XX en Argentina las mujeres formaban parte, en su mayoría, del mundo privado, siendo su principal rol el cuidado de los hijos, la pareja y el hogar. A lo largo del siglo, las mujeres comenzaron a conquistar el espacio público. Esto trajo aparejados cambios en las estructuras familiares y una nueva distribución en las tareas del hogar; aunque aún la desigualdad de género continúa siendo un problema relevante.

La situación social de las mujeres ha ido evolucionando de forma paulatina y desigual a lo largo de los años en nuestro país y en el mundo. En particular, **con respecto a la desigualdad de género en el acceso a puestos jerárquicos**, la existencia de la segregación vertical sigue dando cuenta de la situación de inequidad. Si bien en los últimos años la participación de las mujeres en el mercado laboral aumentó considerablemente en Argentina, el acceso a puestos directivos sigue siendo reducido. Este trabajo aborda un aspecto relevante de **la brecha laboral** entre mujeres y varones: el acceso desigual que tienen las mujeres a cargos jerárquicos, **a pesar del cierre de la brecha educativa entre ambos** (Díaz Langou *et al*, 2019). Diversos estudios sobre el tema (Wirth 2001; Eagly y Carli, 2007; Cuadrado, Molero y Navas, 2006), explican esta cuestión desde el **concepto techo de cristal**, el cual hace referencia a las barreras invisibles al interior de las instituciones para dar cuenta de las desigualdades que enfrentan las mujeres al momento de desarrollar su crecimiento profesional. Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicado en 2004, desde 1991 la incorporación de mujeres en puestos de liderazgo a nivel mundial ha aumentado con mayor rapidez respecto a la de los hombres, pero esta progresión es lenta e irregular y aún falta mucho tiempo para lograr una equidad laboral.

En cuanto al ámbito legislativo y normativo nacional reciente, en agosto del 2020 se publicó en el Boletín Oficial la *Resolución 34/2020* que establece que el directorio de las asociaciones y sociedades que se inscriban en la Inspección General de Justicia (IGJ) deberá estar integrado por la misma cantidad de varones que de mujeres. Al momento de la constitución y designación de autoridades, tendrán la

obligación de procurar que tanto sus órganos de administración como de fiscalización tengan una composición que respete la diversidad de género, debiendo nombrar a la misma cantidad de miembros mujeres y hombres. La norma además prevé que cuando el número de puestos a cubrir sea impar, el directorio deberá integrarse de forma mixta, con un mínimo de un tercio de las mujeres (Ministerio del interior, 2020).

Desde una perspectiva de género, este trabajo busca identificar y comprender cuáles son los principales obstáculos (económicos, sociales, culturales, representacionales) que limitan a las mujeres a acceder a posiciones de jerarquía. Abordaremos este trabajo centrándonos en teorías y conceptos que exploran cómo la desigualdad de género se expresa en el mercado de trabajo, si bien no podemos escindir el mundo laboral del mundo doméstico. **La brecha laboral se encuentra vinculada a representaciones, estereotipos, prejuicios de género, así como también condicionantes estructurales**. Las **trayectorias laborales de las mujeres** están afectadas por el rol que tienen las mujeres en el cuidado y trabajo doméstico no remunerado. Debido a la familiarización y feminización de las tareas domésticas y de cuidado, las mujeres se enfrentan a una extensa carga de trabajo en el hogar. Ella impone una fuerte restricción temporal y afecta su **acceso al mercado de trabajo** y **su trayectoria laboral**. En este sentido, analizaremos la relación entre este rol feminizado y sus posibilidades de acceso a cargos jerárquicos.

1.1 Presentación breve del caso

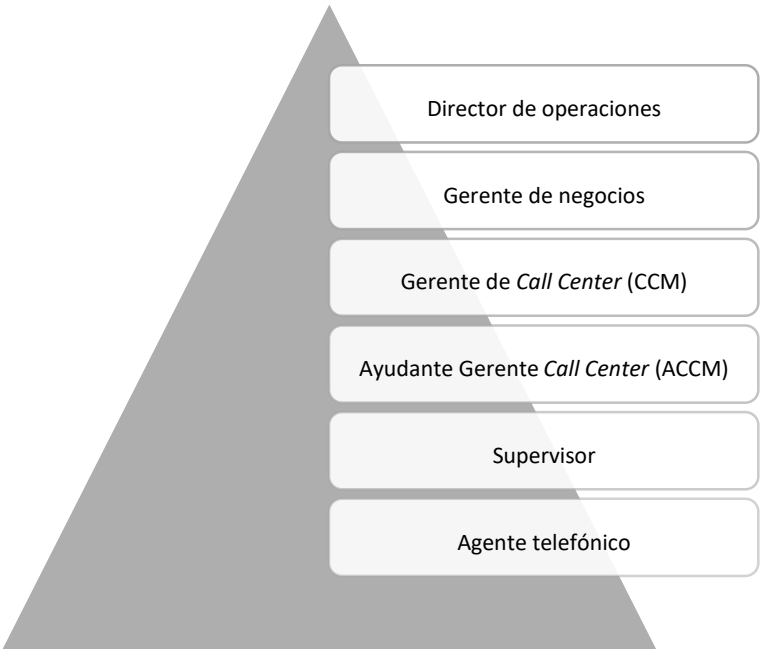
A fin de desarrollar esta investigación, este estudio de caso se centrará en una empresa privada multinacional que brinda servicios de *call center*[1] y *Business Process Outsourcing (BPO)*. La misma fue fundada en Francia en 1978 y actualmente se encuentra presente en más de 80 países, se comunica en más de 265 idiomas diferentes y cuenta con una dotación de 300.000 colaboradores alrededor del mundo. La misión de la empresa, según consigna en su página web, es "ofrecer en todo momento una experiencia única para el cliente, resultado de nuestro compromiso y pasión por la excelencia. Así, creamos oportunidades y valor para nuestros colaboradores, clientes, consumidores, accionistas y la sociedad en general".

[1] Puede traducirse como "centro de llamadas". Se trata de la oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico.

En Argentina la empresa fue fundada en 1994 y cuenta con seis oficinas en las provincias de Buenos Aires, Tucumán y Chaco. Cuenta con clientes de diferentes industrias tales como finanzas, seguros, tecnología, telecomunicaciones, energía y consumo masivo; y genera interacciones a través de diferentes canales como teléfono, chat, correo electrónico y redes sociales. Su principal actividad es brindar servicios de atención al cliente, retención, fidelización, ventas, y soporte técnico a través de diversos canales de atención: teléfono, chat, correo electrónico y redes sociales. Posee una cartera de más de 20 clientes de primera línea de múltiples industrias, entre ellas: finanzas, seguros, tecnología, telecomunicaciones, energía y consumo masivo (datos provistos por la empresa).

La empresa cuenta con siete gerencias: finanzas, operaciones, IT, comercial, DIBS[2], Administración de personal y legales, Selección, capacitación y desarrollo y comunicaciones internas. En total, al 31 de marzo de 2020, la dotación total de la compañía es de 5.483 colaboradores, formando parte del área de operaciones más del 90% de los empleados. El área de operaciones se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Ilustración 1: Organigrama área operaciones. Fuente: Elaboración propia.



[2] DIBS: abreviatura en inglés para *Digital Integrated Business Solutions*, también conocido en español como Soluciones Empresariales Integrales Digitales.

Cada dieciséis agentes telefónicos aproximadamente se asigna un supervisor. Cada siete supervisores, se asigna un ayudante de gerente de *call center*, en adelante ACCM. Cada cinco ACCM se establece un gerente de *call center*, en adelante CCM.

La industria de *call center* es considerada como un ámbito de trabajo feminizado por la gran cantidad de mujeres que suelen trabajar en ellas. Como se sabe, aquellos trabajos identificados como femeninos, sufren un proceso de descalificación (Perrot, 1998). En este sentido, la empresa objeto de este estudio, cuenta con un 88% de agentes telefónicos (el puesto inicial en la jerarquía de la empresa) que son mujeres. A pesar de ser una empresa en la cual la mayoría de sus trabajadores son mujeres, los cargos jerárquicos están ocupados mayormente por hombres: seis direcciones están ocupadas por varones y sólo una por una mujer. Es importante señalar que la Gerencia de Recursos Humanos se encuentra separada en dos. La gerencia soft, referida a las tareas de selección, capacitación, desarrollo, cultura y climas es la única ocupada por un rol femenino.

Desde el punto de vista de su cultura organizacional, la compañía tiene como uno de sus lemas la afirmación de que "cada interacción cuenta", por eso sostiene que sus colaboradores son la clave del éxito y para hacer bien las cosas necesitan entender a las personas que trabajan en ella. A nivel global tiene un compromiso con la diversidad de género, y propone ser un gran lugar para que las mujeres trabajen en condiciones de igualdad. En este sentido, desde hace dos años la empresa, desde el área de clima y diversidad, ha planteado como prioridad estratégica el promover y lograr la igualdad de género lanzando el programa *TP Women*. Dicho programa tiene como objetivo mejorar la promoción del *staff* de mujeres a posiciones de liderazgo, desarrollar una red de educadores y defensores de la igualdad en el trabajo y alentar una cultura de empresa con sensibilidad de género. La Gerente de Recursos Humanos forma parte del comité de *TP Women*, donde se proponen y realizan distintas acciones para llevar adelante localmente. Para difundir estas acciones, la empresa organiza distintos desayunos con las mujeres líderes de la empresa en las diferentes oficinas. También, como parte de esta iniciativa, se dictan charlas bajo la consigna "Mujeres y trabajo: derribando mitos", que tienen como objetivo poner en debate algunos sesgos, prejuicios y concepciones establecidas acerca de la mujer en el espacio de trabajo. En dichos encuentros se comparten actividades prácticas y experiencias en función de generar un espacio de reflexión y diálogo compartido. Es importante

señalar que la inscripción a estos *workshops* es abierta a todos los colaboradores de la empresa (información provista por el área de Recursos Humanos de la empresa).

1.2 Objetivos

Este trabajo se propone como objetivo general **identificar** cuáles son las **prácticas** y **representaciones de género** presentes en los miembros y **la cultura organizacional** de esta empresa de *call center* y que refuerzan las barreras que **las mujeres** enfrentan para **acceder a puestos jerárquicos** en condiciones de igualdad.

De este objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Indagar en las opiniones y experiencias de mujeres que ocupan puestos jerárquicos en esta empresa de *call center* y explorar de qué manera la cultura organizacional de la empresa habilita o restringe sus oportunidades laborales en el marco de sus trayectorias laborales.
- Conocer las percepciones de hombres y mujeres que trabajan en distintas posiciones en la empresa sobre la equidad de género en relación a las oportunidades de promoción y crecimiento profesional que ofrece la empresa.

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Cómo se articula la cultura organizacional de la empresa del *call center* -sus reglas, su política de selección de personal, las oportunidades de desarrollo laboral que ofrece y las relaciones laborales- con las experiencias y opiniones sobre la desigualdad de género de sus empleados y empleadas?
- ¿Cómo son las mujeres que accedieron y ocupan puestos de jerarquía en la empresa? ¿Qué obstáculos identificaron en su carrera dentro del call center? ¿Qué condiciones -personales y relativas a la organización de la empresa- fueron necesarias para acceder a esos cargos? ¿Cómo se vinculan sus prácticas y decisiones laborales con sus representaciones e imágenes de género y los significados atribuidos a lo que demanda un puesto jerárquico?

2) MARCO TEÓRICO

Las ideas principales en este trabajo se enmarcan dentro del campo de estudio de la psicología del trabajo y estudios interdisciplinarios de las ciencias sociales que focalizan en la problemática del género y el trabajo. Este capítulo desarrollará el marco de referencia a utilizar como soporte conceptual para el planteamiento del problema de nuestro objeto de estudio, la desigualdad de género y el acceso de mujeres a puestos de liderazgo. Se expondrán y analizarán teorías y conceptualizaciones con el propósito de explicar nuestras variables de investigación.

2.1 Desigualdad de género en el trabajo

A los fines de la presente investigación es importante definir **qué se entiende por género** y **cómo impacta la desigualdad de género en el ámbito laboral**.

El **género** es un conjunto de *ideas, creencias y atribuciones construidas socialmente sobre el comportamiento esperable y deseable para un hombre o una mujer*. Según la Organizacion Mundial de la Salud (2002) "el término género se utiliza para describir las características de hombres y mujeres que están basadas en factores sociales, mientras que sexo se refiere a las características que vienen determinadas biológicamente". Es decir que la condición con lo que la persona nace, varón y mujer, explica el sexo, mientras que el género se refiere a las ideas, normas y comportamientos esperados que la sociedad ha establecido para cada sexo, y el valor y significado que se les asigna (Berbel, 2004).

En segundo lugar, sobre este concepto clave para nuestro trabajo, nos basamos principalmente en los aportes de la historiadora pionera en los estudios que fundamentan la perspectiva de género, Joan Scott (1999), quien señala que recién a fines del siglo XX surge el interés por **el género como categoría analítica**. Según esta autora, el género "es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el género es una forma primaria **de relaciones significantes de poder**" (1999: 13). Para Scott, el género denota una construcción cultural que implica *ideas sobre los roles apropiados para hombres y mujeres*. Para esta autora, el género es uno de los campos primarios por los cuales se articula el poder, se legitiman y construyen relaciones sociales. A su vez, el género

facilita un modo de decodificar el significado y de entender conexiones en las interacciones humanas. El género se constituye históricamente, a partir de símbolos culturalmente disponibles que evocan **representaciones,** y es producto del conflicto antes que del consenso social. En este sentido, comprendemos que la perspectiva de género resulta apropiada y clave para la construcción del análisis de este trabajo.

Históricamente, en sistemas patriarcales, se ubica al hombre como referente de poder, ocupando un rol de superioridad y dominación sobre la mujer, dando lugar a la desigualdad de género. Es importante señalar, como explica la antropóloga Marta Lamas (1986), que la desigualdad de género nace socialmente, **ligada a la distribución de tareas o papeles,** y no desde lo biológico. Al respecto, la autora ejemplifica: "la maternidad sin duda juega un papel importante en la asignación de tareas, pero no por parir hijos las mujeres nacen sabiendo planchar y coser" (1986: 114). Lamas también remarca cómo el género ha definido los papeles sexuales basados en las diferencias biológicas que la sociedad construye y como consecuencia, terminan marcando la **diferente participación entre hombres y mujeres**. Desde estas construcciones sociales y culturales sobre el comportamiento femenino y masculino, se realiza una división sexual del trabajo que es naturalizada. En palabras de Lamas: "las mujeres paren a los hijos, y por lo tanto, los cuidan: *ergo*, lo femenino es lo maternal, lo doméstico, contrapuesto con lo masculino como lo público" (1986: 115). Asimismo, es interesante la afirmación de Pierre Bourdieu en *La dominación masculina* (2003) sobre las mujeres y en relación a cuestiones de liderazgo: "**si bien ellas trabajan, sus oficios continúan estando relacionados con lo doméstico y con el campo de la seducción, permaneciendo en buena medida excluidas de los puestos de mando y de responsabilidad"** (2003: 70).

En este sentido, también desde la antropología de género, Michelle Zimbalist Rosaldo (1974) señala que la desigualdad en la **división del trabajo** está intrínsecamente relacionada con las raíces de la subordinación femenina. Rosaldo sostiene que a pesar de que las mujeres puedan llegar a ser importantes y poderosas, en relación con los hombres de su edad y estatus social, las mujeres en muchas sociedades, no poseen **una autoridad valorada** culturalmente reconocida. Los estudios de la autora fueron pioneros en los setenta en identificar la dicotomía entre **el ámbito público y el ámbito privado** como aspecto clave para el análisis de las causas de la subordinación de género. Esta división formó parte de las

conceptualizaciones fundamentales con respecto a la subordinación de género en los estudios antropológicos de la segunda ola feminista de la década del setenta (Rosaldo, Lamphere y Bamberger, 1974). Este planteo es retomado por la psicóloga especialista en género, Lourdes Fernández Rius (2005), quien entiende a lo público como un espacio donde el trabajo es remunerado y se ubica únicamente a los hombres, mientras que el espacio privado hace referencia a lo doméstico y familiar como el propio de la mujer.

Con respecto a **la relación entre género y trabajo**, un estudio fundacional para esta cuestión en Argentina es el trabajo de Mirta Lobato (2007) sobre la historia de las mujeres trabajadoras. En el contexto de modernización del país, la autora identifica las mutaciones en los roles de género y conformación de ideales a fines del siglo XIX. Por un lado, los hombres, en tanto proveedores y actores en la vida política, comienzan a dominar los espacios públicos. Mientras que las mujeres, por otro lado, fueron claves para la conformación de la nación, tanto en sentido simbólico como en la reproducción biológica; su trabajo, la maternidad y el ideal pautado de ser "las reinas del hogar" (2007:1). Las mujeres fueron incorporándose al trabajo asalariado, empujadas por la necesidad o por deseos de autonomía. A pesar de que las mujeres se integran al mundo laboral, al mismo tiempo se consolida **un lenguaje laboral sexuado, discriminatorio y de subordinación**. En las fábricas, se fue conformando un conjunto de **ideologías y valores sobre los roles productivos de hombres y mujeres, creando una cultura donde ciertas prácticas y discursos dieron legitimidad pública a las desigualdades**. Para esta autora, el discurso hegemónico sobre la mujer en este período es el de la mujer realizándose en la maternidad; es por eso que su ingreso al ámbito laboral generó conflicto ya que disgregaba la unión del hogar. A su vez, este rol doméstico naturalizado hizo que el concepto de necesidad sea clave para legitimar su ingreso al mundo laboral. Con esta noción de necesidad, se logra resolver el conflicto y conciliar el trabajo con el deber ser femenino (Lobato, 2000).

En este apartado se analizó qué se entiende por género y sexo, y cómo culturalmente se ubicó a la mujer en desventaja en comparación a los varones, en un rol de subordinación - trabajo doméstico y cómo al hombre se lo referenció a lugares de poder.

2.1.1 Trabajo feminizado

La desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral posee muchas dimensiones, entre ellas la **segregación ocupacional**. Ésta se manifiesta de dos maneras diferentes: horizontal (mujeres y varones se distribuyen de manera uniforme entre los puestos de trabajo de igual jerarquía), y vertical (distribución desigual de mujeres y varones en la jerarquía ocupacional). Sobre este punto Valeria Esquivel (2007), economista y especialista en temas de ingresos, género y encuestas de uso del tiempo, explica que la segregación ocupacional se evidencia en la distribución desigual de hombres y mujeres entre sectores o puestos de trabajo (segregación horizontal) y **ocupaciones o jerárquica (segregación vertical**). Según la socióloga española Carmuca Gómez Bueno, la segregación vertical se refiere a que "la promoción de las mujeres en sus carreras profesionales es más lenta y laboriosa que la de sus homólogos varones" (2001: 127). Si bien en España también se registró un aumento en la participación de las mujeres en puestos de liderazgo, según Informe sobre desarrollo humano de Naciones Unidas (1995) las mujeres españolas ocupan el 14% de las posiciones de liderazgo y el 9,5% de los puestos administrativos y ejecutivo, es decir que las instituciones no han seguido un ritmo homogéneo. En su texto la autora cita a Castells quien afirma sobre este punto "por ello, precisamente, existe discriminación: porque realizan trabajos de cualificación similar a los hombres con un salario más bajo, con una gran inseguridad laboral y con menores posibilidades de hacer carrera hasta el nivel máximo" (1999: 189).

Por otro lado, Díaz Langou *et al* (2019) señalan que la **segregación horizontal** se evidencia en la alta **feminización y masculinización de ciertos sectores económicos**. Sobre este punto explican que **las mujeres en sus trayectorias laborales** se topan con "paredes de cristal" o muros invisibles que **concentran el desarrollo profesional en sectores menos dinámicos y peor remunerados**. En palabras de los autores: "esta segregación surge a partir de dinámicas sociales, que comienzan en la infancia, y se ilustra en la feminización de áreas como trabajo doméstico, educación y salud, que reflejan la extensión laboral de las actividades que las mujeres realizan al interior de los hogares" (2019: 107).

Respecto a la segregación ocupacional horizontal, Gómez Bueno (2001) profundiza en el hecho de que existen **trabajos remunerados "femeninos" porque se los considera como más adecuados para la mujer**, mientras que otros

supuestamente no lo serían. Estos trabajos no son los menos duros de realizar, sino que son los que socialmente están vinculados a las mujeres, como por ejemplo las tareas domésticas, la confección textil, la enseñanza y la enfermería, entre otros. En este sentido, la historiadora Michelle Perrot (1998) analiza cómo los trabajos "femeninos", a principios del siglo XX de maestra y enfermera significaron una prolongación del trabajo doméstico y las tareas maternales que las mujeres ya venían realizando. Ambos trabajos **implican el cuidado y la atención** de niños o enfermos. También se consideraba trabajo femenino al de empleada o secretaria, por supuestos atributos o dotes naturales tales como la feminidad, la delicadeza y sensibilidad, necesarios para desempeñarse correctamente en estos nuevos espacios. De esta forma, los inicios de la incorporación de las mujeres en el mercado laboral se tradujeron en segregación ocupacional, ya que **su participación se relegó exclusivamente a posiciones de menor jerarquía y remuneración con respecto a las de los varones y a ciertos ámbitos**.

En este sentido, la existencia del término trabajo feminizado describe a aquellos puestos de trabajo de baja calificación y remuneración salarial que en su mayoría son ocupados por mujeres. Sobre este punto, Sol Cortés Perez cita en su investigación a la socióloga Renate Rott quien sostiene:

> La feminización del trabajo y de la pobreza son conceptos que ponen en evidencia el estilo de vida de muchas mujeres que deben asumir sobrecargas de trabajo sin el poder de decisión y sin las condiciones apropiadas. Las mujeres, por ser mujeres, reciben un sueldo menor que el de los hombres, que en muchos casos ni siquiera alcanza para adquirir la canasta básica de alimentación (2011: 12).

En este apartado se desarrolló el concepto de trabajo feminizado y se analizaron sus características. También se describieron algunos aspectos relevantes para este trabajo, como la segregación ocupacional vertical y horizontal.

2.1.2 Cuidado y trabajo doméstico no remunerado

Se entiende por cuidado al "**conjunto de actividades y relaciones** orientadas a alcanzar los requerimientos físicos y emocionales de niñas/os y adultos

dependientes, así **como los marcos normativos, económicos y sociales** dentro de los cuales estas son asignadas y llevadas a cabo" (Díaz Langou *et al*, 2019: 145). Esta asignación al cuidado de niños, personas mayores y la responsabilidad por las tareas domésticas son algunas de las razones **que frenan la inserción y participación de las mujeres en el mercado laboral.** En este sentido, Lobato (2007) explica que "el período de entreguerras no trajo consigo solo cambios económicos y políticos sino también nuevas construcciones genéricas, se expande un modelo de mujer más concordante con aquella que trabajaba fuera de su hogar, la mujer moderna y sexualmente libre. La presencia femenina en ámbitos laborales extra-domésticos era de larga data y ya irrefutable" (2007: 9).

Las condiciones de trabajo a principio de siglo eran precarias y a igual trabajo las mujeres percibían salarios más bajos que sus pares varones. "Esta desigualdad naturalizó la división sexual del trabajo, se legitimó en **una ideología de género** que atribuyó a la mujer el cuidado de la familia como parte de su función teóricamente "natural" y al varón la responsabilidad de asegurar el bienestar material del hogar." (Aldonate, 2015: 4).

Sobre este doble rol de la mujer (mundo privado y doméstico), Pilar Carrasquer cita en su tesis "La doble presencia el trabajo y el empleo femenino en las sociedades contemporáneas" a la socióloga Laura Balbo, quien explica que más que doble jornada lo denomina doble presencia debido a la excesiva carga de trabajo que significa para las mujeres, trabajo remunerado y trabajo doméstico y tareas familiares realizadas de manera simultánea por una misma persona (Carrasquer, 2009). Además, las mujeres luchan contra la doble opresión de los hombres, por un lado el dominio del hombre sobre la mujer y los hijos en el ámbito privado (familia), y por extensión el dominio masculino en el ámbito social y público, propia de una **cultura patriarcal** (Ramos, 1992).

Según Wainerman (1979), es durante los años potencialmente activos de la mujer en donde transcurren los principales acontecimientos de su ciclo de vida que tienden a alejarla del mercado de trabajo (casamiento, hijos, separaciones, etc.). Mientras que los hombres mantienen una trayectoria constante de participación económica a lo largo de su vida, las mujeres la interrumpen cíclicamente según las demandas que la situación familiar les imponga, y tienden a disminuir su participación a medida que envejecen.

En este apartado se desarrollaron algunos aspectos relacionados con el trabajo remunerado y el trabajo doméstico de las mujeres, así como algunos conceptos claves en relación a este tema, a partir de los aportes, principalmente de Lobato y Wainterman. Si bien el modelo tradicional familiar cambió en los últimos años, las mujeres aún deben luchar con este doble rol porque ellas siguen siendo las principales responsables de las tareas del hogar, en un mundo con una cultura patriarcal predominante.

2.2 Normas sociales, sesgos y estereotipos de género

Un factor que condiciona la participación laboral de las mujeres en el acceso a los cargos de liderazgo son las **normas sociales** y los **estereotipos** fundados en ellas. Estos se reproducen en el mercado de trabajo e incluso se institucionalizan en el marco normativo. Distintos enfoques analizan el impacto de las normas sociales en las brechas de género y cómo, en algunos casos, llegan a institucionalizarse bajo regulaciones legales y políticas, tanto explícita como implícitamente. Desde la teoría organizacional, estudios sobre mujeres en posiciones de poder han focalizado en los distintos **estilos de liderazgo de las mujeres**, **mecanismos organizacionales** que limitan el desarrollo y promoción de las mujeres (Acker, 2006; Eagly y Karau, 2002; Ridgeway, 2001; Calas *et al*, 2014) y **prácticas** que usan las mujeres para superar los obstáculos.

El **techo de cristal** es un concepto relevante en el análisis de la desigualdad en el acceso a los cargos directivos. Este término se refiere a la "representación del **bloqueo sistémico en el proceso de toma de decisiones**, tanto en la esfera empresarial, como en los asuntos públicos" (Díaz Langou *et al*, 2019:124). El concepto surge en los años setenta en Estados Unidos para explicar las barreras invisibles que impiden a las mujeres calificadas alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones donde se desempeñan (Wirth, 2001). El techo de cristal está construido sobre la base de rasgos que son difíciles de detectar. Una de las barreras invisibles más importantes que impiden a las mujeres alcanzar puestos de liderazgo es la creencia de que **las mujeres se comprometen menos** con las organizaciones debido a las cargas familiares y el miedo a que no puedan **compatibilizar el espacio doméstico con el laboral**. También en la literatura sobre este concepto se menciona a factores que hacen referencia a las barreras autoimpuestas por las mujeres también

conocidas como techo de cemento (Ribera, Estellés Miguel y Dema Pérez, 2009; Chinchilla, Poelmans y León, 2005). Estos autores mencionan la **teoría del techo de cemento** para explicar las **barreras autoimpuestas** por las propias mujeres cuando deciden no postularse a ciertos puestos de trabajo o posiciones de liderazgo. Esto se da cuando *creen* que no cumplen con todas las **competencias o requisitos** para la nueva posición, o porque tienen miedo de no poder **conciliar la vida personal, responsabilidades familiares y domésticas con la vida laboral**.

También Roldán García, Leyra-Fatou y Contreras Martínez (2012) sostienen que hay barreras internas y externas que mantienen el techo de cristal. Algunas de las barreras internas son las propias conductas y actitudes femeninas que limitan el ascenso de las mismas a posiciones de liderazgo, sin ir más lejos, sus propios miedos. Por otro lado, algunas de las **barreras externas** son **la cultura organizacional y la segregación ocupacional**, la conciliación de la vida personal - familiar y profesional, y las creencias sobre liderazgo y género. Por su parte, las psicólogas Ramos, Barberá y Sarrió (2016) identifican los siguientes factores que dificultan el ascenso de las mujeres a puestos de dirección: Por un lado, para estas autoras, están las **barreras internas, asociadas a la identidad de género femenina**, es decir la propia mujer como sujeto protagonista con sus aspectos psicológicos, biológicos, ideológicos, intereses personales, etc. Por otro lado existen las barreras externas, principalmente, **la cultura organizacional que actúa bloqueando la promoción laboral** de las mujeres. Entre los principales motivos se podrían encontrar: r**eglas informales existentes en las organizaciones, política de selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización** que no cuiden la igualdad de género, **la escasez de mentorización de mujeres, falta de políticas organizacionales para equilibrar la vida laboral con la personal.** Por último, identifican barreras relacionadas con el rol reproductivo y las responsabilidades familiares: un puesto directivo con extensas jornadas de trabajo, conexión y disponibilidad las veinticuatro horas, viajes laborales, etc. Es por esto, señalan las autoras, que es difícil visualizar a la mujer en un triple rol, tal como el de esposa, madre y directiva, en la que se exige disponibilidad casi total. La falta de un reparto equitativo de las responsabilidades familiares y la falta de apoyos organizacionales, impiden a las mujeres asumir puestos de poder. Sobre este punto la doctora especializada en temas de género y organización, Lidia Heller (2015) afirma que también existe un "techo de cristal" que

las mujeres deben vencer internamente. La autora lo define como barreras autoimpuestas que impiden el avance en el desarrollo profesional hacia puestos con mayores responsabilidades y mejor remunerados. Si bien reconoce la importancia y el peso que tienen las responsabilidades propias del hogar y la crianza de los hijos, sostiene que existe la posibilidad de conciliar un equilibrio y no es más que una decisión propia: define a la mujer como agente de cambio para lograr transformaciones culturales.

También otros autores profundizaron en las barreras relacionadas con el rol reproductivo y las responsabilidades familiares, y desarrollaron la **teoría del suelo pegajoso**, también conocida en inglés como *sticky floor*. Esta teoría hace referencia a "las fuerzas que mantienen a tantas mujeres atrapadas en la base de la pirámide económica" (Berdasco García, 2018: 44). El suelo pegajoso se relaciona con el trabajo maternal, trabajo conyugal y trabajo doméstico, las tareas sobre el cuidado y mantenimiento del hogar, etc. que normalmente son asignados a las mujeres. Este triple rol actúa como un "adhesivo" en las mujeres, ya que dificulta o impide su salida y realización profesional lejos del ámbito familiar. Una de las barreras que limitan las oportunidades de las mujeres frente a la de los varones a la hora de ascender en las organizaciones, tiene que ver con este suelo pegajoso. Las posibilidades de las mujeres se ven disminuidas porque están adheridas a los puestos de trabajo inferiores, con pocas oportunidades de seguir desarrollando su carrera profesional, sin lograr acceder a los puestos más altos de las empresas que forman parte, reflejo del techo de cristal (Berdasco García, 2018).

Siguiendo con esta línea de análisis, las sociólogas Rodriguez Jaume *et al* (2014) confirman que, en este contexto, las mujeres con triple rol que intentan desarrollarse profesionalmente, experimentan el síndrome de mala madre por no poder dedicarse al máximo en ninguno de sus dos roles: mujer profesional y mujer madre – esposa. Este síndrome origina sensaciones de ansiedad e insatisfacción.

Además, Heller (2015) en su libro Mujeres y varones en las organizaciones: ambiciones y aspiraciones comenta al respecto:

> Cuando una mujer decide **aplicar a un nuevo puesto**, promoción, ascenso o postulación a becas, debe atravesar todavía la famosa zona de riesgo. Hasta tanto las pautas culturales no se modifiquen sustancialmente, deberá estar muy comprometida y segura de sus objetivos de carrera, para enfrentar **los**

> **interrogatorios habituales sobre la compatibilización de roles.** Las presunciones acerca de mayores índices de ausentismo y de rotación entre las mujeres, en virtud de las responsabilidades familiares, su menor compromiso y ambición en el trabajo, reducen el campo de oportunidades en diferentes ámbitos. (2015: 139)

Por otra parte, los psicólogos Lupano Perugini y Castro Solano (2011) sostienen que la **función y el rol del liderazgo se siguen asociando al género masculino**. Esto lo argumentan en su artículo "Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según el ámbito de desempeño" en el cual explican:

> Los cargos directivos suelen ser caracterizados con propiedades generalmente atribuidas a los hombres como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea – rasgos instrumentales/agénticos-. Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas como la orientación y preocupación por los otros – rasgos expresivos/ comunales- no sean consideradas esperables para los puestos de liderazgo, fomentando sesgos contra las mujeres en selección, promoción y ocupación de puestos directivos (2011: 140).

Los autores Las Heras y Debeljuh señalan en su libro *Mujer y Liderazgo* (2010), que la discriminación y diferencias entre mujeres y varones en la posibilidad de tomar de decisiones públicas es una cuestión estructural histórica. Modificar esta cuestión requiere de una mirada de género, como sostienen los autores: "los intentos para eliminar esta discriminación desde los distintos niveles de gobierno político, empresarial, cultural hacen que tenga sentido hablar de la 'perspectiva de igualdad de género'" (2010: 29).

Otros autores, también provenientes del campo de la psicología, como es el caso de Cardeñas de Sanz de Santamaría, consideran que "las personas tienden a creer que para desempeñarse efectivamente en puestos de liderazgo es necesario desplegar cualidades masculinas" (2017: 48). Este sesgo social presente en muchas culturas organizacionales obliga a muchas mujeres, que finalmente alcanzan puestos de dirección, a desarrollar características asociadas al estereotipo masculino (ejemplo: asertividad, competencia, control) para ser consideradas igual de competentes y no ser rechazadas por sus pares varones (Cárdenas de Sanz de Santamaría, 2017).

Es relevante, dentro de este marco, comprender a qué se denomina **estereotipo**. La psicóloga Blanca González Gavaldón en su artículo "Los estereotipos como factor de socialización en el género", los define como "aquellas **creencias populares sobre los supuestos atributos que caracterizan a un grupo social** (por ejemplo, los alemanes, los gitanos, las mujeres), y sobre las que hay un acuerdo básico" (1999: 79). La socióloga Garcia Beaudoux hace la siguiente reflexión sobre este punto:

> Los estereotipos dan lugar a dos tipos de **actitudes negativas hacia las mujeres líderes**: o bien se considera que no están preparadas para el liderazgo; o bien, cuando una mujer es competente en una posición de liderazgo, con frecuencia es desaprobada o rechazada personal y socialmente, dado que con su comportamiento desafía las creencias prescriptivas de lo que es una conducta deseable en el género femenino (García Beaudoux, 2014).

Edgar Schein (1988), uno de los psicólogos pioneros que más ha influenciado la literatura organizacional con respecto a la cultura, establece una fuerte **relación entre presunciones básicas, creencias y cultura organizacional**:

> El término 'cultura' debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica tienen de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna (1988: 25).

Estas creencias, categorías o estereotipos actúan como sesgos o filtros sobre la percepción de los miembros de los grupos (Uribe, Manzur, Hidalgo y Fernández, 2008). Adicionalmente González Gavaldón sostiene que los estereotipos son "fieles reflejos de una cultura y una historia y como tales van a nacer y mantenerse porque responden a las necesidades que tiene tal contexto de mantener y preservar unas normas sociales ventajosas para él" (González Gavaldón, 1999: 83).

Particularmente, González Gavaldón define los **estereotipos de género** como las "creencias consensuadas sobre las diferentes características de los hombres y mujeres en nuestra sociedad" (1999: 83) Este conjunto de características asociadas al género hombre o mujer, influencia a las personas, su manera de percibir el mundo y

su conducta. Siguiendo con esta línea de análisis, Kark y Eagly (2010) mencionan como principales características asociadas al género femenino la orientación a las personas, la amabilidad, la sensibilidad y la empatía; mientras que las características relacionadas al estereotipo masculino serían el egoísmo, la ambición, la competitividad, la agresión y el dominio.

En similares líneas de análisis, desde el campo de las ciencias empresariales, Martínez León, García Ruiz y Olmedo Cifuentes (2016) describen ciertos **estereotipos de género femenino reconocidos y socialmente escuchados al momento de hablar de liderazgo.** Por ejemplo, afirmaciones relacionadas con el comportamiento demasiado emocional para tomar decisiones racionales; el menor compromiso con el trabajo en comparación a los hombres; la carencia de motivación para el logro de objetivos o la menor asertividad. Mientras que los estereotipos asociados al género masculino más reconocidos socialmente al momento de hablar del liderazgo son: la racionalidad, la agresividad, la competitividad o la independencia. Estos autores sostienen que estos últimos son a su vez considerados por la sociedad como propios de un buen líder. En contraposición, se cree socialmente que las mujeres carecen de características como la competencia, la ambición y la independencia; rasgos asociados a un buen líder. En este sentido, según la psicóloga Maria Guirado (2007), cuando se pide pensar en aquellas características que definen a un buen líder, las respuestas más comunes son: dureza, ambición, racionalidad, agresividad, competitividad, todos rasgos estereotípicamente masculinos. Por otro lado, cuando se explicitan las cualidades asociadas al estereotipo femenino se destacan la sumisión, la afectividad y la sensibilidad.

Estas creencias existentes en la sociedad son investigadas por los **psicólogos** Eagly y Karau (2002) a partir de lo que denominaron "**teoría de congruencia del rol**". Según los autores, quienes analizan los prejuicios existentes con relación a mujeres en posiciones de liderazgo, las personas muestran fuertes prejuicios frente a estas mujeres debido a que perciben **incongruencias entre el rol femenino y el rol de liderazgo.** También Bosak y Sczesny (2008) explican que los estereotipos femeninos y la "teoría de congruencia del rol" constituyen creencias que **pueden afectar a las mismas mujeres** al momento de analizar las características deseadas para cubrir una posición de liderazgo. El supuesto de que carecen de estos rasgos **puede reducir su postulación a este tipo de posiciones**. Es por esto que muchas

mujeres **internalizan que el género femenino es menos atractivo p**ara ocupar posiciones de decisión. Para llegar a esta conclusión, los autores realizaron una investigación en 91 mujeres y 95 varones y analizaron la relación entre género y su percepción de idoneidad ante un aviso para un puesto de trabajo de liderazgo. Dicho estudio comprobó que **las mujeres se perciben como menos capaces que los hombres para ocupar puestos de liderazgo**. En este sentido Powell (1999) se refiere específicamente a **la creencia en la falta de interés por parte de las mujeres en ejercer poder**, la **falta de ambición** o **de cualidades para dirigir**, la asociación de características masculinas o femeninas o a las profesionales o a **la sobrecalificación exigida a la mujer** para ocupar un mismo cargo que el hombre. Otros autores como Sánchez Moreno y Yánez (2009) confirman que la existencia de una **cultura masculinizada** en las organizaciones frena la iniciativa de la mujer a acceder a posiciones de liderazgo, teniendo que **demostrar ser muy buenas en el ejercicio de sus roles para ser reconocidas y aceptadas**. Es por esto, dichos investigadores sostienen que en término generales las mujeres **son menos ambiciosas profesionalmente** que los hombres, y que necesitan de un reconocimiento y prestigio social mayor que los hombres para acceder a posiciones de liderazgo.Siguiendo esta línea de investigación Heller sostiene:

> En definitiva, muchas mujeres **no se "permiten" ambicionar llegar a altos cargos, porque lo asocian con el modelo masculino:** duro, autocrático, competitivo, que predomina desde comienzos de la Revolución Industrial, cuando el *management* llegó a ser definido en términos de la habilidad para controlar gente, los recursos materiales y económicos de las empresas. (2015: 109)

La atribución de esta serie de características a las mujeres ha sido considerada un obstáculo para el acceso y buen desempeño en puestos de dirección. Adicionalmente, estos prejuicios sobre el liderazgo femenino pueden generar dudas e inseguridades en la capacidad de liderazgo de las mujeres provocando en algunos casos un desinterés en ocupar un puesto de mayor responsabilidad o miedo "porque creen que no es propio de su rol y han aprendido a concebir la ambición como algo negativo" (Cárdenas de Sanz de Santamaría, 2017: 17). Sobre este punto, la investigadora Heller dice "Se las considera más caras, menos productivas. Existen creencias, mitos, que establecen que las mujeres se enferman más, piden mayor

cantidad de licencias, tienen menor continuidad laboral, y en el momento de la contratación el doble rol pesa." (2015: 246)

Asimismo, Lupano y Castro Solano sostienen que **ciertas variables organizacionales van a influenciar en el tipo de liderazgo** que se ejerce. El **estilo de liderazgo** orientado a las personas o relaciones está mayormente relacionado con un estilo de liderazgo femenino. A su vez, un estilo de liderazgo orientado a la tarea o autoritario es considerado como masculino. Estos autores también sostienen que "los cargos directivos suelen ser caracterizados con propiedades generalmente atribuidas a los hombres como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea" (2011: 140). Por otro lado, los autores relacionan la orientación a las personas como características propiamente femeninas, algo que no es esperable para un cargo directivo. Sobre este punto sostienen que **estos estereotipos funcionan "fomentando sesgos contra las mujeres en selección, promoción y ocupación de puestos directivos**" (2011: 140).

Kark y Eagly (2010) se preguntan si los estereotipos de género perjudican a las mujeres y su respuesta es que esto depende de las cualidades que las personas esperan de sus líderes. Si bien la **cultura organizacional** tiene un fuerte impacto en esta percepción, las características que generalmente se asocian al liderazgo son aquellas con orientación a la acción o resultados, tales como ambición, confianza, autosuficiencia; características fuertemente atribuidas al género masculino. A pesar de la tendencia general de considerar a los hombres para ocupar posiciones de liderazgo, los autores destacan que las mujeres son mayormente tenidas en cuenta para liderar organizaciones que se encuentran próximas a la quiebra. Las cualidades femeninas tales como la intuición, comprensión y creatividad son ideales para la gestión de crisis. Estos autores confirman que el estilo de liderazgo masculino perdió popularidad en los últimos años. **Un gerente "moderno" obtiene más beneficios si se preocupa por construir equipos de trabajo inteligentes y motivados que buscan resolver en conjunto los desafíos, mientras que el gerente "tradicional" masculino es reconocido únicamente por dar órdenes**.

Por su parte, la psicóloga Amparo Ramos Lopez (2005), sostiene que el **liderazgo transaccional**, asociado históricamente a los hombres, presenta las siguientes características: competitividad, autoridad, alto control, resolución analítica de problemas, impersonal, interés propio, racionalidad, dominación, asertividad,

independencia, iniciativa, agresividad, ambición. En contraposición, el liderazgo transformacional, más cercano al femenino, se caracteriza por establecer objetivos que atraviesan toda la organización, por lo tanto, el trabajo en equipo es fundamental en este tipo de organizaciones. Las principales características que definen este estilo de dirección son: cooperación, colaboración, control reducido, empatía, racionalidad, emocionalidad, sensibilidad, comprensión, compromiso, igualdad, diversidad, relaciones e inclusión, escucha activa, feedback, familiaridad, afectividad, democrática, participativa, entre otros. Si bien las mujeres desempeñan en mayor medida el estilo transformacional, esto no quiere decir que este sea un tipo de liderazgo exclusivamente femenino ni que los hombres no lo utilicen también (Ramos Lopez, 2005).

Los estudios de Keshet *et al* (2006) analizan la distinción entre el liderazgo femenino y el masculino. Señalan que los hombres que se encuentran en posiciones de poder tienden a utilizar estrategias como la sanción o recompensa con sus equipos, mientras que las mujeres no tienden a realizar este tipo de influencias. A conclusiones similares arribaron en su investigación Paris *et al* (2009), quienes afirman que tanto hombres como mujeres, contrariamente a la creencia popular de asociar el liderazgo con características masculinas, valoran el liderazgo orientado a las personas y más participativo, cualidades relacionadas al estereotipo femenino.

A lo largo de este capítulo se desarrollaron conceptos teóricos claves para la explicación de la desigualdad en la inserción laboral y diferencias de género en el acceso a puestos de liderazgo. Se han analizado cuestiones relacionadas con la segregación ocupacional vertical, tales como la teoría del "techo de cristal", "teoría techo de cemento" y "teoría suelo pegajoso" y que se erigen como fenómenos que obstaculizan el acceso de mujeres a puestos jerárquicos.

Con respecto a los estereotipos existentes sobre las capacidades asociadas a lo "masculino" y lo "femenino", la literatura analizada señala que aún predominan estereotipos que vinculan los puestos de liderazgo con estilos "masculinos", aunque en los últimos años las mujeres lograron cuestionar y derribar algunos de estos. Sin embargo, adquieren relevancia teórica en la medida en que conforman la cultura organizacional de cada empresa, es decir, el marco de sentido a partir del cual los miembros de las mismas actúan, se relacionan entre sí y desarrollan, a un nivel más

general, las políticas organizacionales y las oportunidades laborales de sus empleados y empleadas.

3) ESTADO DEL ARTE

En este capítulo se integrará la teoría y conceptos analizados en el apartado anterior con investigaciones que estudian la desigualdad de género en el mercado de trabajo a nivel global y en la Argentina, esto nos permitirá tener una mirada completa sobre los cuales se fundamenta nuestro problema.

Esta sección también se destinará a revisar los trabajos de investigación que desarrollen problemáticas similares a nuestro objeto de estudio. Realizaremos, por un lado, una revisión crítica sobre la literatura escrita sobre la temática, a partir, primero, de estudios realizados sobre el vínculo entre género y trabajo en los *call centers* en Europa, Medio Oriente y América Latina. Por otro lado, analizaremos la situación con respecto a las mujeres y su acceso a puestos jerárquicos en grandes empresas.

3.1 Investigaciones sobre la desigualdad de género en el mercado de trabajo en Argentina y el mundo

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) creó hace más de dos décadas el Índice de Desarrollo Humano (IDH) para conocer la posición relativa de 189 países en términos de **desarrollo humano**. El IDH mide el progreso promedio de un país en el largo plazo en relación a tres dimensiones básicas: primero gozar de una vida larga y saludable (salud), para realizar esta medición se toma de referencia la esperanza de vida al nacer. En segundo lugar, alcanzar los conocimientos necesarios para desenvolverse en la sociedad contemporánea (educación), para realizar dicha medición se toma la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en enseñanza primaria, secundaria, y terciaria. Tercero, contar con los recursos que permitan una vida decente (ingreso), para esto se toma el producto interno bruto (PIB) per cápita. La medición de estas variables varían entre 0 y 1, cuanto más cercano a 1, mayor es el nivel de desarrollo humano de un país (PNUD, 2009).

A partir de la preocupación por la desigualdad entre hombres y mujeres, y para tener una aproximación cuantitativa de la situación se desarrolló en 1999 el índice de desigualdad de género (IDG). El mismo fue aplicado en 160 países y se publica anualmente. Para realizar esta medición de este índice se toman las mismas tres

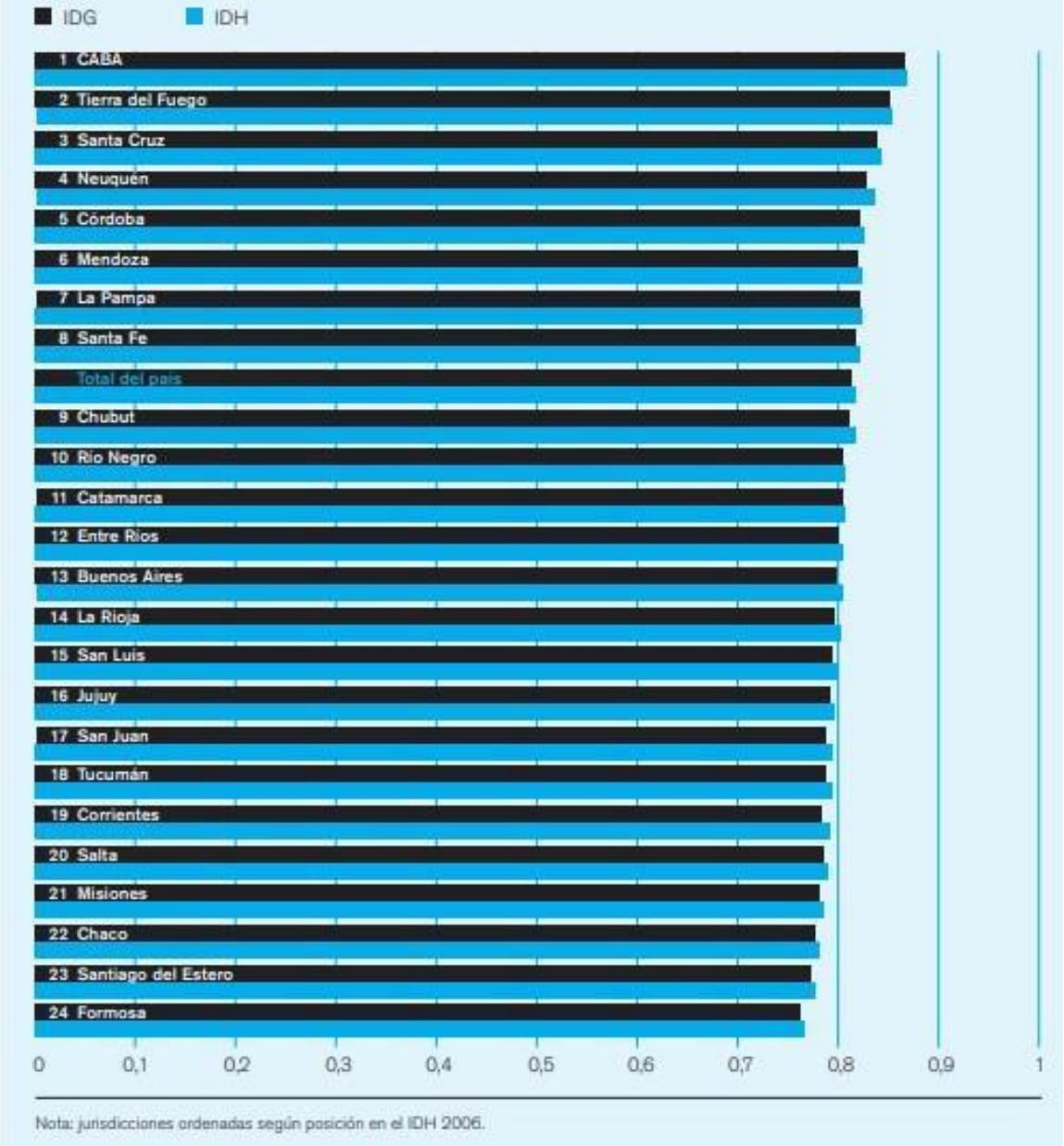
variables que para desarrollar el IDH, separado por hombres y mujeres (PNUD, 2009).

Según los datos publicados, Argentina se ubica en el puesto 81 con un valor de 0,358 IDG, mientras que el índice global tiene un valor promedio de 0,463 IDG. Algunas de las conclusiones que aborda dicho informe es que **en el país hay una marcada desigualdad de género en lo que respecta a la variable ingresos a favor de los hombres. Con respecto a la variable educación y salud, la situación de las mujeres es más ventajosa** (PNUD, 2018).

La ilustración 2 muestra el IDG e IDH a nivel provincial, señalando la brecha de género promedio a nivel nacional. La diferencia entre ambos índices en cada una de las jurisdicciones es mínima, lo que significa que **la brecha de oportunidades entre hombres y mujeres es baja**. Las provincias que presentan mayor desigualdad en su distribución del desarrollo humano entre varones y mujeres son Salta, Misiones, Chaco, Santiago del Estero y Formosa. Las provincias que destacan por tener la mayor igualdad de género son la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Tierra del Fuego, Santa Cruz, Neuquén y Córdoba (PNUD, 2018).

El informe publicado por el P.N.U.D también analiza en profundidad las tres variables que miden estos indicadores: salud, educación e ingresos. Si bien, tal como se puede ver en el gráfico a continuación, el índice de desigualdad de género por provincia, las diferencias entre ambos índices son baja, al analizar los componentes del IDG por separado se confirma que la mayor desigualdad entre hombres y mujeres se da en los ingresos, mientras que las mujeres tienen una ventaja en la variable salud y educación (PNUD, 2018).

Ilustración 2: Índice de desigualdad de género por provincia. Recuperado de: PNUD, 2009.



El PNUD profundiza **su investigación y analiza las brechas de género** entre 1996 y 2006 en Argentina. La conclusión que se aborda en dicho informe es que **en los últimos años se redujo la desigualdad de género debido a que la brecha de ingresos a favor de los hombres se acortó** y la brecha educativa a favor de las mujeres se amplió, la primera de las causas fue de mayor intensidad que el segundo (PNUD, 2018).

Para entender mejor la desigualdad de género que existe en el país, se desarrolló el Índice de Desarrollo Humano Ampliado relativo al Género (IDHA). Dicho índice

toma las tres dimensiones del IDH e IDG e incluye en su cálculo la mortalidad infantil por causas reducibles, la tasa de empleo y desocupación.

Como se puede ver en la tabla que se muestra a continuación (ilustración 3), la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es la jurisdicción que se encuentra mejor posicionada con un IDHA de 0,878 puntos. Mientras que Formosa se ubica como la provincia con más bajo nivel de desarrollo. Por otro lado, las provincias del norte y nordeste, son las que se encuentran en una situación más crítica. La situación es más optimista en las provincias del centro y sur del país.

Ilustración 3: Índice de Desarrollo Humano Ampliado por provincia. Recuperado de: PNUD, 2009.

2006

		IDHA
1°	CABA	0,878
2°	Tierra del Fuego	0,804
3°	Santa Cruz	0,779
4°	Mendoza	0,763
5°	La Pampa	0,762
6°	Córdoba	0,728
7°	Santa Fe	0,726
8°	Río Negro	0,714
9°	San Luis	0,706
10°	Chubut	0,699
11°	Buenos Aires	0,689
	Total del país	**0,682**
12°	Entre Ríos	0,680
13°	Jujuy	0,643
14°	La Rioja	0,617
15°	Santiago del Estero	0,614
16°	Tucumán	0,613
17°	Misiones	0,603
18°	Salta	0,600
19°	Catamarca	0,596
20°	San Juan	0,586
21°	Chaco	0,550
22°	Corrientes	0,532
23°	Formosa	0,500

En este apartado se revisó la investigación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo que confirma la marcada desigualdad de género que existe a nivel mundial entre hombres y mujeres. A nivel mundial, Argentina se posiciona en el puesto 81 en términos de desigualdad, de 160 países analizados. A nivel Nacional, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es la zona que se encuentra mejor posicionada en

términos de igualdad de género mientras que, las provincias más afectadas son Formosa y aquellas que se encuentran al norte y nordeste del país.

En la actualidad el informe publicado por el Ministerio de Trabajo (2018) **da cuenta de la segregación vertical y horizontal** existente en nuestro país. Según este organismo:

> La presencia de mujeres en las actividades primarias o de la construcción es baja. Mientras que la confección, el comercio al por menor, los servicios de hotelería y restaurantes, la actividad financiera y de seguros, y la investigación y desarrollo, son sectores y actividades con presencia mayoritariamente de mujeres. Las principales fuentes de empleo para las mujeres siguen siendo el trabajo en casas particulares, la enseñanza y los servicios sociales y de salud (2018: 13).

Con respecto a la segregación horizontal, Julia D´Arriso (2018) en su artículo cita a Cecilia Giordano, de la consultora Mercer, quien afirma que **las áreas de Recursos Humanos, *call center*, consumo financiero, legales y asuntos corporativos son la que mayor presencia femenina poseen;** mientras que la participación disminuye en áreas de reparación y mantenimiento, energía, exploración, manufactura, suministros, logística, ingeniería y construcción. Giordano sostiene que "la mujer se ve relegada a tareas domésticas, lo que aísla el desarrollo profesional y personal. Y hay políticas que acentúan esta situación" (2018: 1).

El Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) publicó el siguiente gráfico (Tabla 1) un análisis por sector en donde se refleja la mayor participación de mujeres en servicios sociales, trabajo claramente feminizado. Con respecto a los puestos de jefatura tanto de administración como de producción, están ocupados en su gran mayoría por varones. Por otro lado, teniendo en cuenta el tipo de actividad, en el sector de la construcción se puede ver una marcada concentración de varones en términos de dotación total.

Tabla 1 Participación en puestos de decisión según tipo de actividad y sexo (2017). Recuperado de: Díaz Langou et al, 2019.

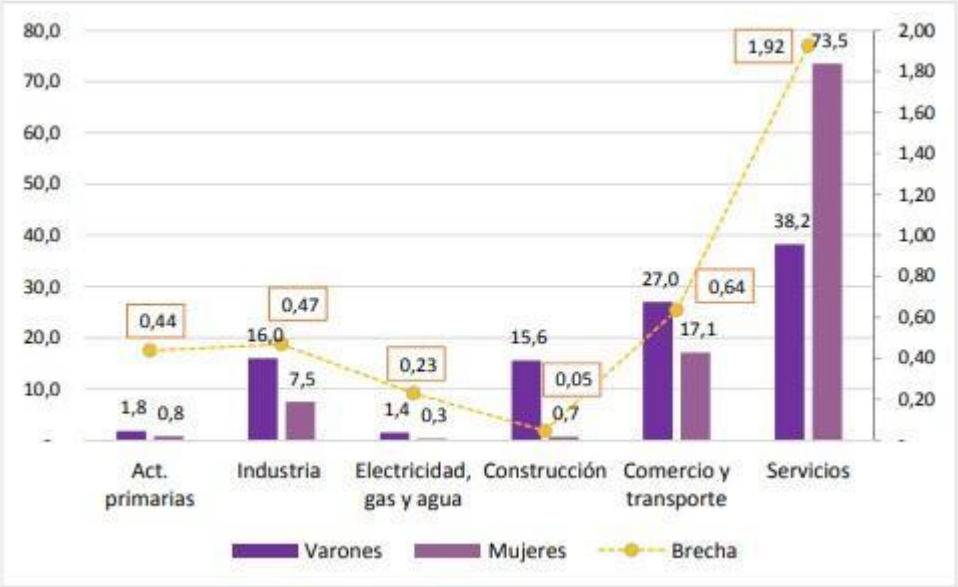
Tipo de actividad	Dotación total		Direcciones		Jefaturas de administración		Jefaturas de producción	
	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón
Manufacturas	22%	78%	21%	79%	35%	65%	26%	84%
Construcción	8%	92%	15%	85%	36%	64%	8%	92%
Comercio, restaurantes, hoteles	36%	64%	23%	77%	43%	57%	30%	70%
Transporte, almacenaje, telecomunicaciones	13%	87%	29%	71%	30%	70%	13%	87%
Servicios financieros y prestados a las empresas	35%	65%	24%	78%	35%	65%	21%	79%
Servicios sociales	65%	35%	60%	40%	55%	45%	44%	56%

Algunos datos más recientes publicados por la OIT (2019) indican que **a nivel mundial se mantiene la segregación ocupacional ubicando a las mujeres mayormente en áreas como Recursos Humanos, Finanzas y Administración y Comunicaciones,** como se muestra a continuación.

Ilustración 4: Segregación horizontal. Recuperado de: OIT, 2019.

El siguiente gráfico permite visualizar la brecha de género según rama o actividad, donde se evidencia la mayor presencia femenina en los servicios, es decir que tres de cada cuatro mujeres se insertan en el sector de servicios, mientras que sólo la mitad de los varones trabaja en esta área (ver ilustración 5).

Ilustración 5: Distribución de los ocupados y ocupadas según actividad económica, por sexo (en %). Recuperado de: Vozzi y Lafuente Duarte (2017).



Dentro del rubro de servicios se encuentran la docencia, la salud, y el servicio doméstico como los sectores tradicionalmente feminizados, como se consigna en la siguiente tabla:

Tabla 2: Distribución de los ocupados y ocupadas dentro del sector servicios, por sexo. Recuperado de: Vozzi y Lafuente Duarte (2017).

Sector servicios	Varones (%)	Mujeres (%)	Brecha
Servicio doméstico	0,4	17,7	47,56
Administración pública	8,1	8,8	1,09
Enseñanza	4,0	14,4	3,62
Salud	3,1	10,6	3,37
Resto de los servicios	22,6	22,0	0,97
Total	38,2	73,5	1,92

Como se puede observar en la tabla, la mayor participación de mujeres se da en el servicio doméstico. También es de resaltar, como señalan las autoras Florencia Vozzi y Rocio Lafuente Duarte (2017), que las actividades feminizadas son aquellas

que proveen bienestar y calidad de vida, mientras que las actividades masculinizadas son aquellas asociadas al uso de la fuerza física. Por ejemplo, el rubro de la construcción que está compuesto casi en su totalidad por varones.

Actualmente, investigaciones confirman que **existe discriminación hacia las mujeres madres en comparación con las mujeres sin hijos o los varones**. Según los autores, "existe la creencia de que contratar mujeres es más costoso por su potencial de ser madre" (2019: 156).

En este apartado se pudieron revisar diferentes investigaciones que dan cuenta de que el género influye en la distribución de la población dentro de las diferentes ramas de actividad. En este sentido, el fenómeno de segregación ocupacional en el mercado laboral remarca la mayor presencia de mujeres en las áreas de servicios como son la docencia, la salud, el servicio doméstico. La misma situación se replica en el sector empresarial, ya que la presencia femenina es superior en las áreas de Recursos Humanos, Finanzas y Administración y Comunicaciones.

3.1.1 Investigaciones sobre la desigualdad en acceso a cargos de liderazgo y principales factores que inciden en la participación de las mujeres en ámbitos de toma de decisión.

A los fines de la presente investigación es importante conocer la participación de las mujeres en puestos jerárquicos en Argentina y el mundo y las variables que pueden afectar o demorar su desarrollo profesional.

Según la última publicación de la OIT (2019), se confirma que, a nivel mundial, el 21,7% de las mujeres accede a puestos de dirección (ilustración 6). Es de resaltar que esto coincide con la aún existente estructura piramidal en las organizaciones, en donde las posibilidades de alcanzar posiciones de liderazgo en empresas grandes son aún más reducidas.

Ilustración 6: Segregación vertical. Recuperado de: OIT (2019).

Las mujeres lograron aumentar considerablemente su participación en el mercado de trabajo pero en el plano organizacional, el acceso a posiciones directivas sigue siendo un reto para ellas. Puede afirmarse que los cargos de alta dirección y de responsabilidad tienen aún un marcado carácter masculino (Moine, 2001). Así lo confirma la ilustración 7, donde sin importar la industria ni la distribución por género de la dotación, **los puestos de dirección en su gran mayoría están ocupados por varones**. **Si bien la participación de las mujeres en el mercado de trabajo aumentó en Argentina, el acceso a puestos directivos sigue siendo reducido.** El informe publicado por el PNUD explica que esta incorporación creciente e ininterrumpida de las mujeres se logró gracias al **desarrollo educativo, la diversificación de los puestos a ocupar y los cambios en las estructuras familiares** (PNUD, 2014).

El libro *El género del trabajo. Entre la casa, el sueldo y los derechos* cita una encuesta de la consultora Grant Thornton realizada en **2018** a 10.000 líderes de 35 países diferentes. Los resultados de la encuesta confirman que la participación de mujeres en posiciones de liderazgo a nivel global creció de 66% en 2017 a 75% en 2018; mientras que la proporción de cargos sénior ocupados por mujeres cayó de 25% en 2017 a 24% en 2018. La presencia de mujeres en América Latina según dicho estudio mantenía cierta similitud, 65% de las empresas contaban con, al menos, una mujer en la alta dirección, mientras que 30% de los cargos sénior se encuentran

ocupados por mujeres. Pero el panorama es más desalentador **para Argentina, ya que sólo 58% de las empresas tienen mujeres ocupando roles directivos y apenas 23% de los cargos sénior son ocupados por mujeres, ubicándose, no solo por debajo del promedio mundial, sino también regional.** Sin embargo, es importante destacar que, si bien los números siguen siendo bajos y desalentadores, **el informe mostró un leve avance en comparación con el reporte anterior realizado en 2017, cuando se registró que apenas un 15% de mujeres se desempeñaban en puestos directivos y que había 47% de empresas con mujeres en la dirección.** Estos números ubican a Argentina como el segundo país con menor participación de mujeres en cargos jerárquicos a nivel mundial y regional (Díaz Langou *et al*, 2019). Números similares se observan en la encuesta realizada a 431 **grandes empresas de Argentina** por la consultora Mercer en 2017, que midió la participación de las mujeres en **cargos jerárquicos en el sector privado**. Dicho informe indica que **existe una tendencia positiva en la participación e inclusión de mujeres en puestos directivos,** aunque señala que los mismos podrían ser más rápidos (Díaz Langou *et al*, 2019).

La siguiente tabla muestra claramente **cómo disminuye la participación de mujeres en las grandes empresas en comparación con las pequeñas empresas donde su situación es más favorable**.

Ilustración 7: Participación de mujeres en puestos de liderazgo. Recuperado de: Díaz Langou et al (2019).

Tamaño de la empresa (en cantidad de empleadas/os)	Empresas con participación femenina en la propiedad	Empresas con mayoría femenina en la propiedad	Empresas con una mujer en puestos de alta dirección	Proporción de trabajadoras permanentes a tiempo completo	Proporción de trabajadoras permanentes a tiempo completo en producción	Proporción de trabajadoras permanentes a tiempo completo, excepto en producción
Promedio	57,8%	7,9%	8%	26,9%	13,1%	40,1%
Pequeña (5-19)	54,6%	9,3%	9,5%	29,5%	12,9%	43,2%
Mediana (20-99)	65,6%	6%	4,7%	20,2%	12,2%	35,2%
Grande (100+)	57,7%	3%	6,9%	27,1%	17,8%	35,4%

Esto confirma que la segregación vertical sigue perjudicando a las mujeres, ya que los hombres son quienes tienden a **ocupar las posiciones de dirección**. Tal como

se pudo ver en el gráfico anterior hay una tendencia lenta hacia un patrón ocupacional más igualitario. Es importante señalar que el aumento en la participación de mujeres se ve más claro en el sector público, mientras que en el sector privado este avance es más lento. **Esta diferencia confirma que aún siguen existiendo barreras para acceder a posiciones de liderazgo en empresas privadas, particularmente en las que tienen grandes dotaciones.**

Otro punto a señalar es **la brecha horaria entre hombres y mujeres que se desempeñan en puestos de decisión**. Si bien las mujeres que ocupan estas posiciones cuentan con recursos económicos para cubrir las demandas domésticas y del cuidado de sus hijos, **siguen siendo ellas las principales responsables de la organización de sus hogares**. Asimismo, la mayoría convive con hombres que ocupan posiciones similares o de igual responsabilidad (PNUD, 2018).

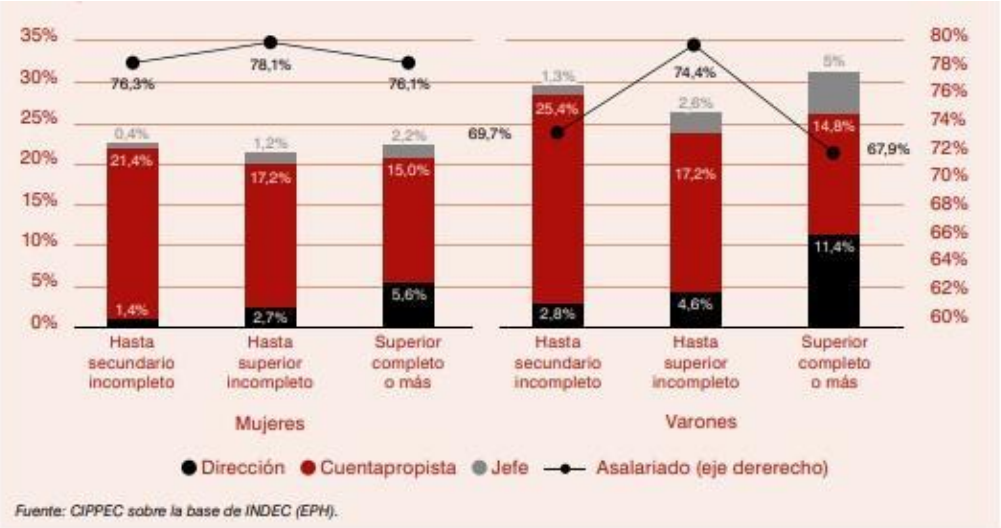
Con respecto al **nivel educativo** de las mujeres en puestos de liderazgo, según Diaz Langou *et al*, en Argentina **las mujeres son más propensas a ir a la universidad y finalizar sus estudios y sostienen que actualmente ya superaron a los hombres a nivel educativo**. La matrícula universitaria femenina en la Argentina en las últimas décadas creció aceleradamente, 6 de cada 10 estudiantes en universidades son mujeres.

En los inicios de la década de 1990, casi la mitad de los estudiantes eran mujeres (45,8%), cifra que aumentó hasta alcanzar el 60% en el 2004 y que se mantiene tendencia positiva hasta la actualidad en todas las universidades.

También los avances educativos de las mujeres se reflejan en la matrícula de estudios de posgrado: en la Universidad de Buenos Aires, por ejemplo, representan el 61,8% según el censo de estudiantes de 2011 (PNUD, 2014). Es decir que, según este relevamiento, las mujeres están proporcionalmente más calificadas que los varones, pero resulta importante destacar que la participación en puestos de jefatura y dirección en el ámbito empresarial sigue siendo menor con respecto a la de los hombres. **Actualmente, los varones que alcanzaron a completar el nivel universitario acceden en mayor medida a puestos de jefatura o dirección que las mujeres con las mismas competencias y habilidades.** Según la investigación realizada por PNUD (2014) “el número de universitarios en ocupaciones de calificación profesional es un 20% más elevado entre varones que entre mujeres”.

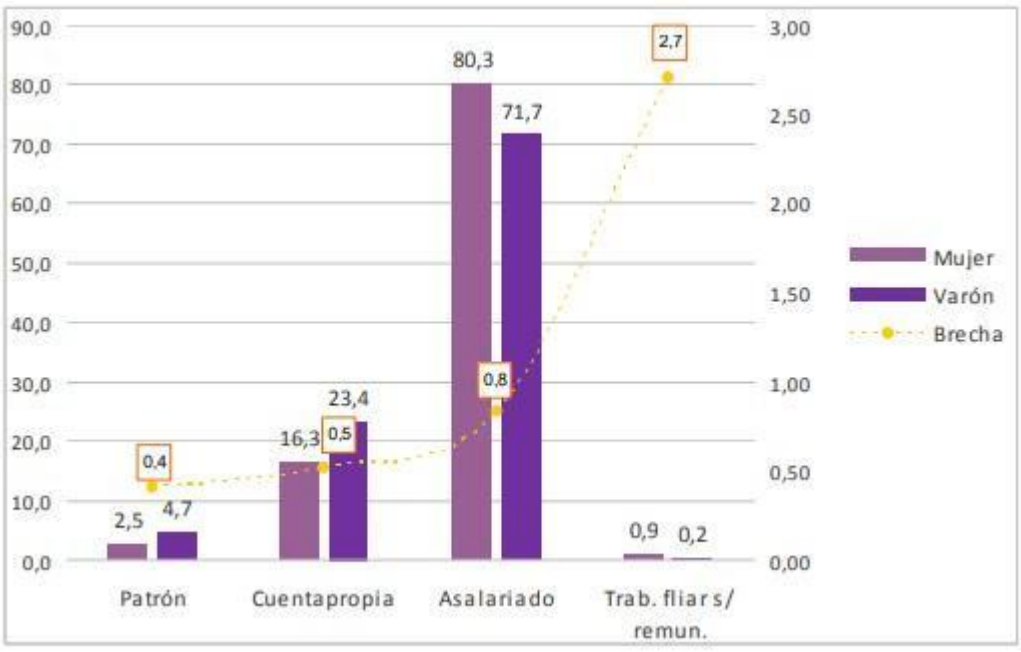
El siguiente gráfico (Ilustración 8) publicado por Díaz Langou *et al* (2019) nos permite observar en líneas generales, la **participación** de mujeres y varones en función de los niveles educativos. La situación de las mujeres asalariadas se mantiene constante en los diferentes niveles educativos analizados. Por otro lado, los puestos de dirección y jefatura aumentan, y los de autónomo disminuyen a mayor nivel de estudios, de 1,4% incrementa a 5,6% (Díaz Langou *et al*, 2019).

Ilustración 8: Relación laboral según máximo nivel educativo alcanzado y género de la población de 16 a 59 años (2018). Recuperado de: Díaz Langou et al, 2019.



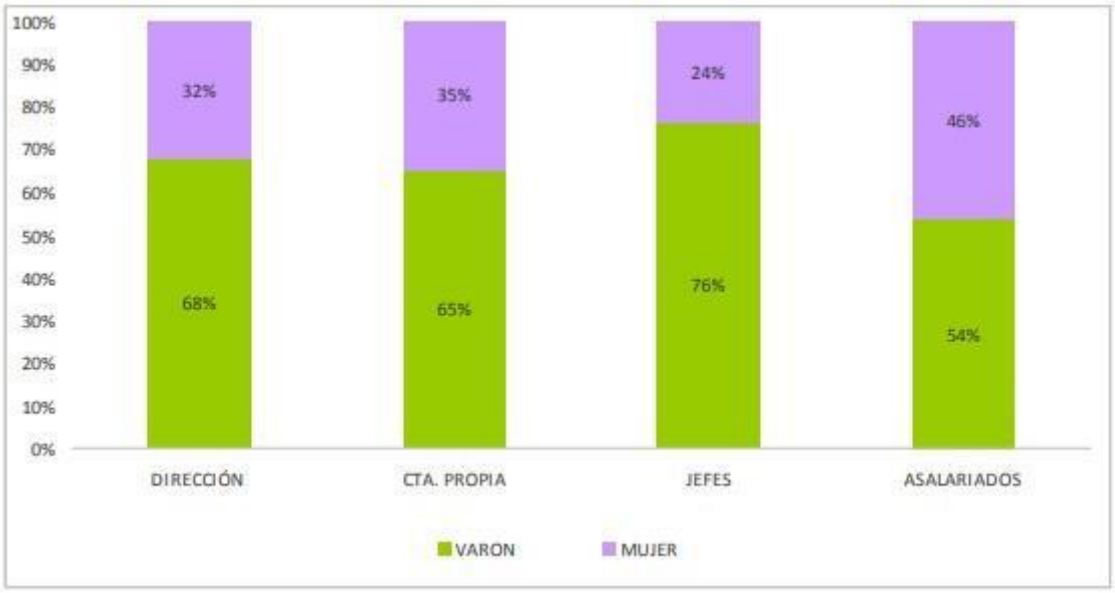
En el gráfico que se encuentra a continuación se puede ver que el 80,3% de las mujeres trabaja en relación de dependencia, pero sólo el 2,5% ejercen el rol de "patrón" o jefes, es decir que casi el doble de "patrones" son varones en igual condición. Por otro lado, la mayor diferencia se da en las mujeres trabajadoras sin remuneración.

Ilustración 9: Categoría ocupacional por sexo (en %). Recuperado de: Vozzi y Lafuente Duarte (2017).



Por otro lado, también se puede analizar la distribución jerárquica (ilustración 10); la mayor participación de las mujeres se da en los puestos de jefatura, mientras que sólo un tercio de los puestos de dirección es ocupado por mujeres.

Ilustración 10: Jerarquía ocupacional por sexo (en %). Recuperado de: Vozzi y Lafuente Duarte (2017).



Las cifras del estudio realizado por la OIT (2017) confirman que menos del 5% de los puestos de directores ejecutivos (CEOs) de las grandes empresas que cotizan en bolsa son ocupados por mujeres. En Argentina, números similares se repiten, la participación femenina en pequeñas empresas es de 9,5%, mediana empresas 4,7% y grandes empresas 6,9%. Es decir que **las posibilidades de acceder a puestos directivos en nuestro país disminuyen cuanto mayor es la organización.** En países industrializados donde las mujeres han tenido acceso a educación superior y también cuentan **con una legislación avanzada sobre la igualdad** de género, la participación femenina en puestos de gestión alcanza en promedio un 30%. Por otro lado, en promedio el 22,9% de los puestos de jefe de Estado de todo el mundo está ocupado por mujeres, esto se traduce en que sólo hay 18 mujeres parlamentarias.

Con respecto a la situación en Argentina, según el PNUD, **varones y mujeres que alcanzan posiciones de jefatura o dirección presentan rangos etarios similares**. El promedio de edad de los varones es 47,9 años, algo mayor que las mujeres que es 45,5 años. (PNUD, 2014)

La variable **estado civil** en el siguiente cuadro muestra que el 66,1% de las mujeres que alcanzan puestos de dirección están casadas o en pareja, a diferencia de los puestos no directivos dónde este número es menor, 53,1%. Por otro lado, el 82,5% de los varones se encuentra en pareja, es decir que 8 de cada 10 varones que ocupan posiciones de jefatura está casado o unido.

Ilustración 11: Mujeres y varones en puestos de decisión y en otras ocupaciones por estado conyugal en Argentina. Recuperado de: PNUD, 2014.

Estado civil	Mujeres		Varones	
	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos
Unida	15,1	21,3	21,5	26,9
Casada	51,0	31,8	61,0	37,2
Separada o divorciada	13,4	12,2	6,2	5,0
Viuda	4,2	3,7	1,6	1,1
Soltera	16,3	31,0	9,7	29,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

El siguiente cuadro muestra la **estructura familiar** de las personas que alcanzan posiciones de liderazgo. En cuanto a las mujeres, más de la mitad cuenta con uno o dos hijos.

Ilustración 12: Mujeres y varones en puestos de decisión por tenencia y número de hijos. Recuperado de: PNUD, 2014.

Características familiares	Mujeres		Varones	
	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos
Tenencia de hijos				
Sin hijos	28,5	28,4	28,7	28,2
Uno o dos hijos	49,9	53,3	50,7	50,2
Tres o más hijos	21,6	18,3	20,6	21,5
% con hijos menores de 6 años	17,3	21,3	21,3	27,9

Con respecto a la variable **estudios,** más de la mitad de las mujeres que alcanzan posiciones directivas cuenta con estudios universitarios completos, mientras que sólo 35% de los varones logra culminar sus estudios.

El cuadro que se muestra a continuación señala que las mujeres mayormente obtienen un elevado nivel de educación en comparación con los hombres.

Ilustración 13: Mujeres y varones en puestos de decisión por nivel de educación formal alcanzado. Recuperado de: PNUD, 2014.

Nivel de educación	Mujeres		Varones	
	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos
Hasta secundaria incompleta	16,6	31,8	24,9	46,4
Secundario completo	19,2	24,3	25,0	27,2
Superior y universitario incompleto	11,4	15,0	15,5	12,2
Superior y universitario completo	52,7	29,0	34,6	14,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

La investigación de referencia también señala una variable donde se ve una clara separación entre hombres y mujeres en puestos de dirección: situación laboral y ocupacional de sus parejas convivientes. Sobre este punto señala que el 43,4% de las mujeres que ocupan puestos de dirección conviven con parejas que trabajan en puestos de similar jerarquía y responsabilidad. En el caso de los varones los números son totalmente distintos, el 38% convive con mujeres que no participan en el mercado laboral y sólo el 23,6% convive con parejas que trabajan en puestos de similar jerarquía y responsabilidad (PNUD, 2018).

Una mirada similar tiene la socióloga Wainerman, quien sostiene que se deben considerar las siguientes tres variables como centrales para definir **la mayor o menor probabilidad que tiene una mujer de participar en el mercado de trabajo:** la situación familiar, la edad y el nivel de educación. La situación familiar, involucra la presencia o ausencia de un compañero y de hijos en el hogar. Según los estudios realizados por la autora, en 1970 en Argentina, el 54% de las mujeres solteras integraba la fuerza de trabajo activa, seguido por un 36% de mujeres casadas, y el 10% restante estaba integrado por mujeres separadas o viudas. La autora comprueba que las mujeres no mantienen un comportamiento laboral constante a lo largo de su vida ya que **ingresan y salen del mercado de trabajo en función de las demandas familiares.** En general, la mayoría alcanzaba un pico de actividad máximo entre los 20 y 24 años relacionados con la finalización de la educación formal, y luego

descendía su actividad ininterrumpidamente por el casamiento y el nacimiento de los hijos. (Wainerman, 1979).

Estudios más recientes confirman que hubo una transformación significativa en las estructuras familiares, en comparación con la década de 1980, los hogares con el hombre como único proveedor disminuyeron significativamente, de 65% a 35% en 2018, mientras que aumentaron los hogares de dos proveedores en el mismo periodo (de 29% a 40%). También se redujo, en los últimos años, el porcentaje de mujeres que se dedican exclusivamente a las tareas del hogar, de 30% en el 2000 a 20% en 2014. Por otro lado, en los últimos años existieron cambios relevantes en la composición de los hogares, se dió lugar a una expansión de hogares unipersonales; de parejas sin hijos; de un solo progenitor (mayormente mujeres) viviendo con sus hijos; de hogares ensamblados; de parejas del mismo sexo con o sin hijas/os, entre otros. Respecto a la maternidad, existe una tendencia a postergar el matrimonio y la tenencia de hijos, o a decidir no tenerlos en las mujeres con niveles educativos más altos. Por lo contrario, en las mujeres con niveles educativos más bajos existe evidencia de mayor cantidad de embarazo en la adolescencia, de los cuales 7 de cada 10 no son buscados. Los embarazos en edades tempranas afectan negativamente la concreción de proyectos educativos y laborales de las adolescentes. (Diaz Langou *et al* 2019)

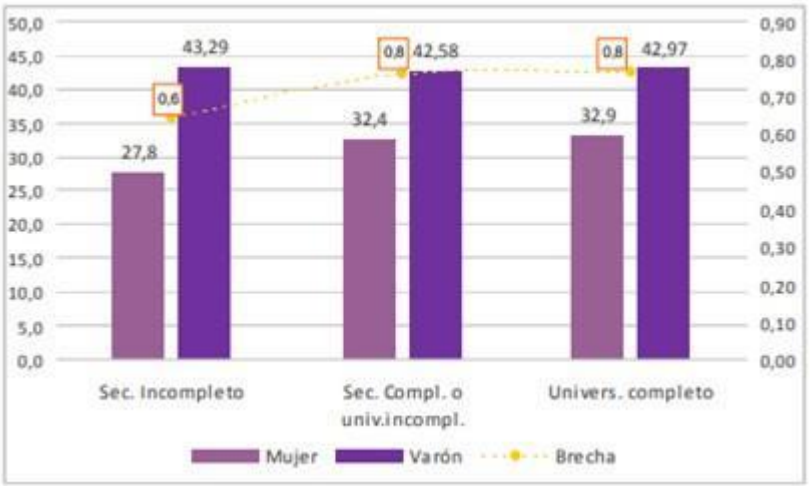
Con respecto a la educación, Wainerman sostiene que cuanto más alto sea el nivel de estudios alcanzado, mayor será la tendencia al trabajo extradoméstico de la mujer. La autora sostiene que estas dos variables (situación familiar y nivel de educación) no son independientes. En general, las mujeres más educadas, tienden a permanecer solteras con mayor frecuencia, a postergar por más tiempo el casamiento y la maternidad, y por lo general tienen menos cantidad de hijos. También destaca que las mujeres que tienen una gran carga familiar (casadas y con mayor cantidad de hijos) frente a una disminución del ingreso per cápita, se incorporarán más rápidamente al mercado de trabajo para mantener el estándar de vida familiar. (Wainerman, 1979).

En las últimas décadas se ha visto un aumento en la participación laboral de las mujeres, esto pudo ser posible gracias a **la transformación del modelo tradicional de la familia**. Sin embargo, según los datos obtenidos en la encuesta de PNUD sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo, son las mujeres quienes mayoritariamente

continúan como responsables principales de l**a organización del hogar y las tareas de cuidado**. Los resultados de esta encuesta confirman que el **76% de dichas tareas recae sobre las mujeres y sólo el 24% de los hombres las realizan**. En términos de horas diarias, en promedio las mujeres dedican casi el doble de horas que los varones en Argentina (PNUD, 2014).

Otro **factor que incide en la jornada laboral es el nivel educativo** de los individuos. Estos números se ven afectados cuando los niveles de educación son más bajos. Las mujeres con secundario incompleto trabajan 28 horas en promedio semanal, lo que demuestra las dificultades que tienen ellas para una inserción laboral más plena. Por otro lado, más de la mitad de las mujeres con nivel educativo superior o universitario completo, trabajan en promedio menos de 35 horas semanales debido a que en su mayoría se dedican a **profesiones** más flexibles como docencia y actividades profesionales independientes. Mientras que los varones, con estudios superiores o universitarios completos, trabajan en promedio 43 horas semanales, **generando una gran diferencia de género según las horas promedio trabajadas por semana** (PNUD, 2014).

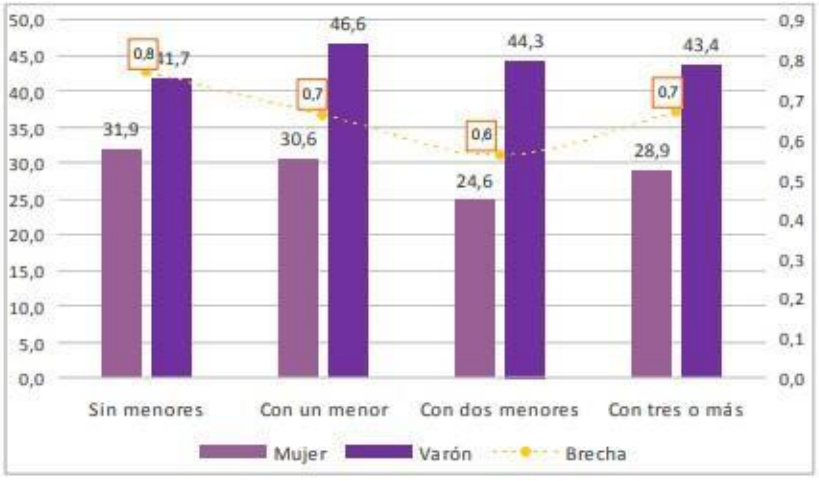
Ilustración 14 Horas trabajadas en promedio por semana en la ocupación principal por los asalariados y asalariadas según grupo etario por sexo (en %). Recuperado de: Vozzi y Lafuente Duarte (2017).



Otro factor que incide en la jornada laboral es la cantidad de menores que conviven en el hogar. Como se puede visualizar en la ilustración 15, el tiempo destinado al trabajo remunerado de las mujeres disminuye a medida que aumenta el

número de menores de edad que conviven en el hogar. Esta diferencia impacta de manera opuesta en el caso de los varones (PNUD, 2014).

Ilustración 15: Tasa de actividad según número de menores en el hogar, por sexo (en %). Recuperado de: Vozzi y Lafuente Duarte (2017).



Una barrera que puede afectar a las mujeres el acceso a posiciones de liderazgo es la extensión de la jornada de trabajo. Como señalan Diaz Langou *et al* (2019), la diferencia en la cantidad de horas destinadas al trabajo de las mujeres respecto a los varones se podría explicar debido a **las dificultades que tienen las mujeres para equilibrar las tareas laborales con las personales. La carga familiar incide radicalmente en las posibilidades que tienen las mujeres para insertarse en el mercado laboral**.

Según la encuesta de "Uso del Tiempo" publicada por Esquivel (2009), las mujeres dedican en total menos horas que los hombres al trabajo remunerado. Como se observa en la ilustración 15, "considerando sólo el tiempo dedicado al mercado de trabajo, en promedio las mujeres ocupadas trabajan 31,3 horas por semana, mientras que los varones dedican 42,9 horas semanales" (Vozzi y Lafuente Duarte, 2017: 10); **siendo las mujeres de entre 25 y 44 años quienes destinan la mayor cantidad de tiempo al trabajo (**32,5 horas promedio), **mientras que los varones de este mismo rango etario trabajan un promedio de 44 horas, más de diez horas semanales por sobre las mujeres.**

En este apartado se pudieron revisar diferentes investigaciones que confirman la existencia de segregación vertical en las organizaciones tanto a nivel mundial como en Argentina. Si bien las mujeres lograron aumentar considerablemente su

participación en el mercado de trabajo, el acceso a posiciones directivas sigue siendo un reto para ellas. La educación, la estructura familiar, la edad y la jornada laboral (cantidad de horas de horas destinadas al trabajo) son algunos de los principales factores que frenan el desarrollo profesional de las mujeres. En Argentina, mientras que la participación de las mujeres en puestos de liderazgo aumentó, la proporción de cargos sénior ocupados por mujeres disminuyó. Estos números ubican a Argentina como el segundo país con menor participación de mujeres en cargos jerárquicos a nivel mundial y regional.

3.2 Trabajo feminizado en la industria de *call center*

En primera instancia, analizaremos los trabajos realizados acerca **de la industria del *call center* en Europa y su vínculo con problemáticas de género**. Una investigación que desarrolla este tema fue realizada por Belt, Richardson y Webster (2002), autores del Reino Unido especialistas en temas de igualdad de género y trabajo. Su publicación llamada *"Women, social skill and interactive service work in telephone call centers"* [Mujeres, habilidad social y trabajo de servicio interactivo en *call centers* telefónicos] se desarrolló en 13 *call centers* de Europa: Irlanda, Reino Unido y Holanda. Este artículo contribuye a debates actuales sobre género, trabajo y habilidad en la economía de servicios, y nos resulta relevante para nuestro trabajo porque focaliza específicamente en **el caso de mujeres empleadas en *call centers***. El objetivo principal de dicha investigación es entender cómo y porqué las mujeres se concentran en los puestos de trabajo de operadores telefónicos, si los *call center* contratan más mujeres que varones por sus competencias "sociales" tales como orientación a las personas. Los autores se preguntan principalmente si los empleadores capitalizan lo que consideran habilidades sociales "femeninas", y examinan el grado en que estas habilidades son reconocidas. Los investigadores realizaron un abordaje cuantitativo a través de entrevistas a 60 mujeres empleadas. También se realizaron entrevistas a líderes de la compañía con el objetivo de obtener información respecto al proceso de selección, las competencias a tener en cuenta al momento de contratar empleados, estructura organizacional, entre otras. Algunas de las conclusiones que obtuvieron los investigadores es que el 70% de la dotación son mujeres. Estas mujeres **son madres de familia que eligen esta industria por su jornada de trabajo flexible que les permite aportar al salario familiar y**

continuar con los cuidados domésticos y la crianza de sus hijos. Por otra parte, este estudio también destaca que gran parte de los empleados son **estudiantes universitarios que eligen este tipo de empleo con jornada reducida ya que les permite continuar sus estudios.**

Con respecto al perfil y las competencias que deben tener los empleados de *call center*, Belt, Richardson y Webster, sostienen que las mujeres cuentan con habilidades comunicativas ampliamente desarrolladas para poder hablar con dulzura y responder amable y respetuosamente ante las quejas y reclamos de los clientes. También, las mujeres cuentan con mayor tolerancia con clientes difíciles y pueden lidiar exitosamente con la monotonía que exige este puesto de trabajo, por eso se convirtieron en las favoritas al momento de la contratación. Por lo tanto, **se las considera más adecuadas para desempeñarse en los puestos de operadora de *call center*,** mientras que los varones ven a las tareas de representante telefónicos como poco masculinas, porque **en esta industria existe absoluta subordinación de parte de los agentes telefónicos hacia sus superiores,** donde sólo se debe cumplir órdenes sin pedir explicaciones. Las entrevistas realizadas a los gerentes de *call centers* confirman que **las mujeres son percibidas como "conversadoras" capaces de generar una mejor relación con los clientes al teléfono. Por otro lado, se confirmó que las mujeres se sienten más cómodas con el espíritu del servicio al cliente y, en particular, estaban capacitadas para escuchar y sentir empatía por los clientes.**

Los autores pudieron concluir que **los *call centers* contratan más mujeres por sus competencias y habilidades sociales,** pero en el día a día en el puesto de trabajo estas características pueden utilizarse en una mínima medida debido a la monotonía que el puesto exige y los procesos que hay que seguir. Por otro lado, los autores pudieron comprobar en las entrevistas realizadas que los agentes telefónicos reciben capacitación y desarrollan nuevas habilidades como por ejemplo el manejo de llamada, construcción de una buena relación con los clientes y cómo evitar sesgos en la comunicación entre otros.

Por su parte, Leavides Domingo Cabarrubias (2011) realiza un estado de la cuestión en su artículo *"Gender matters in the call center industry: a review of literature on the effects of call center work on women"* [Cuestiones de género en la industria de *call center*: una revisión de la literatura sobre los efectos del trabajo de

call center en mujeres] y brinda datos principalmente sobre **Filipinas e India,** líderes mundiales de la industria, con más de 300.000 empleados en cada país convirtiéndose en la fuente de empleo y de ingresos más importante. En estos países, **más del 60% de los puestos de atención telefónica están ocupados por mujeres, y si bien el trabajo es el mismo (carga de trabajo exigente y entorno estresante) el impacto y las consecuencias no son necesariamente las mismas para los hombres que para las mujeres**. En uno de los trabajos que reseña sobre un estudio cualitativo en un *call center* de India, se concluye que **a las mujeres se les dificulta equilibrar el trabajo con las responsabilidades familiares y domésticas,** especialmente a las madres solteras o mujeres embarazadas. Es por eso que muchas mujeres **deciden renunciar** a pocas semanas de casarse, ya que se encuentran en edad fértil y le es difícil equilibrar el trabajo estresante del *call center* con las responsabilidades domésticas. Las entrevistas realizadas dan cuenta de las dificultades que experimentan estas trabajadoras del *call center* indio. Muchas veces no pueden asistir a eventos familiares, pedir una licencia o cambio de turno cuando hay un familiar enfermo o incluso cuando la misma trabajadora se enferma. En el contexto social indio, como se describe en esta investigación, si bien hombres y mujeres pueden estar preocupados cuando hay un familiar enfermo, recae sobre la mujer la responsabilidad de las tareas de cuidado de los familiares a cargo, lo que genera, por la naturaleza del trabajo, que tiene horarios y turnos rotativos, muchas dificultades. Esto es importante, porque para avanzar a un puesto superior en términos de jerarquía y responsabilidades, hay que poder primero sostener el trabajo. Si hombres y mujeres no tienen las mismas dificultades entonces para los hombres se vuelve más fácil sostener el suyo y en consecuencia ascender.

Tomando como referencia los estudios realizados en **Irlanda, los Países Bajos y el Reino Unido**, Cabarrubias agrega que las mujeres son específicamente tenidas en cuenta por los *call centers* porque cumplen con las habilidades sociales requeridas, como por ejemplo, la capacidad de sonreír al teléfono. Otras características que fomentan la contratación de mujeres en estos puestos **son sus habilidades para hablar o para construir una relación con los clientes, actitud solidaria, orientación a las personas (sociabilidad, capacidad de motivar personas), y la capacidad para lidiar con la monotonía de la tarea y el ambiente laboral reglamentado y estandarizado propio de la industria**.

Otro trabajo académico sobre la industria de los *call centers* fue realizado por González (2019) "Género y trabajo en los *contact centers*. Paradigma de feminización laboral". El autor centra su estudio en *call center* de **Castilla y León (España)** e intenta detectar las causas de la **feminización laboral** en la industria. **La dotación en puestos de teleoperadores y supervisores en España está ocupada en un 73% por mujeres, pero en cargos superiores su presencia es menos visible**. En su investigación también analiza las competencias que se tienen en cuenta al momento de seleccionar representantes telefónicos, entre los que destacan como las más importantes **la sumisión y la tolerancia a la frustración.** El autor explica la sumisión como "**la relación asimétrica entre cliente y trabajador** y las relaciones de poder, que someten a estos últimos, unidos a las duras condiciones laborales y el estilo de dirección que se practica en estos centros de trabajo" (González, 2019: 265). Por otro lado, el autor define la tolerancia a la frustración como "sentimiento que se genera en la persona cuando no puede satisfacer un deseo planteado o refiriéndonos, como en este caso, del mundo laboral, como la capacidad que nos permite asumir o controlar las situaciones límite o las situaciones o acontecimientos difíciles" (González, 2019: 266).

El libro publicado por el Banco Mundial *Global value chains, economic upgrading, and gender: case studies of the horticulture, tourism, and call center industries* (2013) [Cadenas de valor globales, mejoramiento económico y género: estudios de caso de las industrias de horticultura, turismo y centros de llamadas] realiza un análisis en clave de género en industrias donde hay mayor participación femenina, entre ellas el *call center*. Los autores argumentan que se contratan generalmente mujeres para ocupar la posición de agente telefónico porque **se considera que naturalmente cuentan mejores habilidades que los hombres para desempeñarse en la posición. Pero la concentración de mujeres en la industria se da sólo en las posiciones más bajas, agentes telefónicos o áreas administrativas.** Los hombres tienden a migrar más rápido a posiciones de liderazgo o deciden dejar el trabajo por otro de mejor remuneración. Pocas mujeres logran alcanzar posiciones de supervisión o liderazgo en los *call center* de los distintos países sobre los que brinda datos este libro del Banco Mundial.

Las empresas en este país no cuentan con programas de desarrollo ni tampoco programas que fomenten la igualdad de género. Esto lo explican a partir

de rasgos culturales que desalientan a las mujeres a perseguir roles de liderazgo en las organizaciones. La investigación concluye que los roles de género tradicionales limitan la participación femenina, ya que muchas mujeres abandonan su trabajo para dedicarse al cuidado de los hijos y las responsabilidades domésticas. Esta dinámica eleva la tasa de rotación y desalienta a las empresas privadas a invertir en formación para sus empleadas. Para evitar la renuncia de las mujeres, los autores recomiendan la instalación de guarderías en los edificios, políticas de horarios flexibles que se adapten a los horarios de las madres y teletrabajo.

Es interesante constatar que también en **América Latina** los investigadores han llegado a conclusiones similares con respecto a los roles de las mujeres y a las características de los trabajadores en la industria del call center. En este sentido, la antropóloga Escobar Salazar (2015) en su trabajo "División sexual del trabajo en los *call centers* en Chile: apropiación de habilidades 'femeninas'", también explica que **muchas de las competencias buscadas en los representantes de atención telefónica están socialmente identificadas al género femenino** en esta industria en el caso de **Chile**. Por ejemplo: la capacidad de convencimiento, la seducción, la mediación, la empatía, entre otras. Por su parte, en **Argentina**, las investigadoras del CONICET, Del Bono y Bulloni (2008) en su estudio "Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de *call centers* offshore en Argentina." confirman que **los jóvenes ven en los *call centers* la oportunidad del primer empleo pero tienden a ser de forma transitoria, con el objetivo de encontrar otro trabajo relacionado con su profesión y que le brinde mejores oportunidades de carrera**.

Es importante señalar las coincidencias que existen en los hallazgos de los estudios en *call centers* de diferentes partes citadas. Todos identifican que existe una mayor concentración de mujeres en los puestos más bajos, representantes telefónicos y supervisores, pero no dominan todas los sectores ni las áreas. En este sentido, a medida que aumentan las responsabilidades, la participación femenina disminuye. También hay coincidencia en los hallazgos con respecto a las principales características que impulsan la contratación femenina. Entre las características favoritas de las empresas a la hora de las contrataciones, se encuentran la comunicación y la orientación a las personas/clientes. A su vez, es significativo señalar que tanto en la investigación realizada en **Irlanda, Reino Unido, Holanda y Argentina,** el trabajo de representante de atención telefónica es elegido tanto por

estudiantes por su jornada reducida que les permite equilibrar los estudios con el trabajo, como también por madres

3.3 Investigaciones sobre mujeres en puestos de liderazgo en grandes empresas

En este segundo apartado del capítulo, revisaremos investigaciones que hacen referencia al acceso de mujeres a puestos de liderazgo tanto a nivel internacional como en Argentina, con el objetivo de comparar y entender la situación de nuestro país en comparación con el resto del mundo.

La investigación realizada por Cecilia Castaño Collado *et al* "Mujeres y poder empresarial en España" en 2009 describe la participación de las mujeres en la toma de decisiones en las empresas de España. El trabajo tiene como principal objetivo identificar las características o perfiles de los hombres y mujeres que ocupan puestos de dirección, y si existen estilos de dirección diferentes entre hombres y mujeres. Las variables de investigación son características personales (edad, estudios, estado civil, maternidad, nacionalidad); características laborales (sector, ocupación, jornada laboral), distribución geográfica y la posibilidad de acceder a un puesto de dirección en España. Los investigadores realizaron un **análisis cualitativo, a través de entrevistas en profundidad a mujeres directivas de la industria de tecnologías y la comunicación,** y cuantitativo a través de encuestas a 261 hombres y mujeres. Se seleccionó esta muestra por ser un sector pionero en la promoción de mujeres a puestos de máxima responsabilidad y **por el desafío que tienen las mismas para lograr un equilibrio entre la vida profesional y la vida privada.**

El análisis de las variables confirmó que con respecto a la edad, hay una mayor juventud de las mujeres en puestos de responsabilidad, entre 35 y 39 años promedio en comparación con los varones, que es de entre 40 y 49 años. En cuanto a nivel de estudios, la formación académica de las mujeres empresarias se destaca en comparación a la de los varones. En cuanto al estado civil, la mayoría se encuentra casada o en pareja, aunque también se destaca un importante número de mujeres independientes, ya que se trata de jóvenes solteras. Con relación a **la maternidad, se pudo comprobar que es un claro freno para el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo, ya que las madres son un colectivo minoritario en estos puestos.** En proporción a la nacionalidad, la participación de extranjeros en puestos de dirección

en España es escasa, situación que se agudiza en el caso de las mujeres. Entre quienes lo logran se destacan las francesas, italianas y chinas. Por otro lado, la investigación comprobó que hay mayor participación de mujeres en puestos de dirección en la hostelería, la sanidad, la educación y la investigación. En cuanto a la distribución geográfica, son las ciudades de Cataluña, Madrid, País Vasco o Galicia las que cuentan con un mayor número de mujeres en estos puestos.

Los datos confirman que la participación de mujeres en puestos de responsabilidad es escasa en España, situación que no coincide con las medidas adoptadas por el Gobierno para fomentar la igualdad de género. El número total de presidentas en las empresas investigadas se reduce a 2 en los años 2004 y 2005 y a una sola mujer en el año 2006. También las vicepresidentas disminuyen a lo largo de los años, pasan de ser 5 en el año 2004, a ser 4 en el año 2005 y 3 en el año 2006. Estos indicadores confirman la existencia de barreras culturales en las empresas que dificultan el acceso a la mujer a puestos de toma de decisiones. Es decir que una vez superadas las barreras de la formación, existen barreras a la promoción profesional de las mujeres. El estudio concluye que existe desigualdad de género en la dirección de las empresas españolas. **Los principales factores que explican esta desigualdad son, principalmente, las dificultades para conciliar la vida laboral - personal: ser madre y directiva es casi imposible debido a las exigencias y la dedicación que requieren estos puestos.** El hecho de abandonar por un tiempo el trabajo para dedicarse a la familia y los hijos tiene consecuencias negativas en el desarrollo profesional de las mujeres. El trabajo da cuenta de la existencia de las culturas empresarias patriarcales y la invisibilidad de la desigualdad de género en las mismas.

Para describir la situación en **América Latina**, nos referimos al trabajo de investigación de Lina Marrugo-Salas (2016) quien desarrolla un artículo acerca del **acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa**. Se trata de una investigación que se llevó a cabo en 76 empresas de Colombia. La investigadora **plantea los diferentes obstáculos a los cuales se ven enfrentadas las mujeres a nivel laboral,** y también analiza la situación actual a nivel mundial de la presencia femenina en cargos de alta dirección. Los datos analizados confirman que en Colombia el 50,7% de la población son mujeres, pero son los hombres quienes tienen mayor tasa de ocupación (58,4%). Otro indicador que se analiza es la educación superior, hay una mayor proporción de

mujeres profesionales en comparación con los hombres, situación que llama la atención porque estos números no se trasladan a las cifras de empleabilidad. Con respecto a la presencia femenina en el puesto de dirección, sólo el 9% de las empresas colombianas tienen mujeres desempeñándose en este rol. Números similares se repiten cuando se analiza la cantidad de mujeres que ocupan el cargo más alto en las empresas (presidente, gerente general, director). De las 76 empresas evaluadas, sólo 8 tienen presencia femenina en estos puestos, es decir el 11%. Es importante señalar que las empresas del sector industrial son más receptivas a la participación de mujeres, ya que es donde hay mayor participación. Por otro lado, las industrias que no cuentan con presencia femenina en estas posiciones son servicios, inversiones y comercialización. **La investigación concluye que la participación femenina en Colombia en posiciones de dirección es baja y demuestra que la cifra se mantuvo igual durante los últimos años y no hay evidencias de que eso se modifique. En parte esto lo explican por la falta de leyes que impulsen la igualdad o cuotas de género en las organizaciones.** Por otro lado, los principales obstáculos que tienen las mujeres de este país, según señala la autora son por cuestiones vinculadas a estereotipos de género. Los empresarios siguen viendo a las mujeres como menos productivas y por lo tanto menos rentables para las empresas. Otro factor que impacta en el desarrollo de las mujeres es la falta de apoyo por parte de los superiores y la confianza en sí mismas ya que, según esta investigación, una mayor exigencia de responsabilidades y por consiguiente, una menor flexibilidad en los puestos de trabajo directivo, lo cual termina por ser incompatible.

Para describir la situación en Argentina, tomamos como referencia a la tesis de maestría de la Universidad de Buenos Aires, realizada por María Gabriela Wereszczuk (2013) quien desarrolla **la participación de las mujeres y el techo de cristal en el sector financiero argentino**. Se trata de un trabajo descriptivo correlacional que tiene como principal objetivo analizar la participación de las mujeres y su comportamiento en un banco en comparación con el sector financiero en Argentina. Sus variables de investigación son género, edad, salario, cargo, trayectoria laboral, con el propósito de entender **si el género es una variable explicativa del nivel jerárquico y del salario**. La hipótesis que la investigadora plantea es que existe mayor participación de hombres a medida que se asciende en la pirámide organizacional. También la autora plantea si la brecha salarial entre

hombres y mujeres se redujo en la última década y que las mujeres deciden abandonar la empresa en la etapa de maternidad.

La investigadora pudo comprobar su hipótesis de que existe un porcentaje mayor de hombres a medida que se asciende en la pirámide organizacional y que esta brecha se redujo en la última década. La participación de las mujeres fue ascendiendo, aunque en el período de crisis 2002-2003 sufrió una importante caída que se logró recuperar luego de tres o cuatro años. Otro punto de relevancia es que, si bien hay mayor presencia de mujeres, éstas no consiguen ocupar los puestos de mayor jerarquía organizacional. También se logra comprobar la hipótesis con respecto a los salarios, los de las mujeres son menores que los de los hombres a igual nivel jerárquico. **Esta autora observó 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.** Con relación a la tercera hipótesis planteada respecto a **si las mujeres abandonan la empresa en la etapa de maternidad, se investigó que entre 2000 y 2010 el 70% de los empleados que renunciaron a la compañía eran mujeres.** Este elevado número se pudo explicar porque durante los años de crisis el banco ofreció retiros voluntarios y quienes eligieron adherirse en su mayoría fueron las mujeres, principalmente aquellas que tenían niños pequeños y quienes estaban embarazadas.

La otra investigación relacionada con la temática de la presente tesis es también un trabajo de maestría de la Universidad de Buenos Aires realizado por Silvia Ciccaglione en 2019 quien indagó **sobre la participación de las mujeres y el techo de cristal en empresas de tecnología en Argentina.** En esta investigación se intenta dilucidar **cómo cambió la participación de mujeres en empresas de tecnología en Argentina desde el 2007 hasta el 2017.** También indaga en la **situación laboral de las mujeres en roles de liderazgo** en las empresas de tecnología en Argentina en los últimos 10 años. La autora realizó una investigación descriptiva con un abordaje cuantitativo y cualitativo. Para el desarrollo de este trabajo se realizaron 115 encuestas a empleados de ambos sexos en algunas de las principales empresas de tecnología en el país. También se realizaron entrevistas en profundidad a mujeres en roles de liderazgo en el mismo rubro. **Las variables que se tuvieron en cuenta fueron ambición profesional, liderazgo y estereotipos, igualdad de**

oportunidades, diversidad e inclusión. Las conclusiones arribadas en dicha investigación es que la participación femenina en la industria tecnológica es baja. Los testimonios aportados en **las entrevistas realizadas confirman que esto se debe a falta de equilibrio entre la vida personal y profesional.** Frente a esto, las empresas de tecnología están implementando acciones, políticas y estrategias para disminuir la brecha de género y retener el talento femenino, como por ejemplo **la extensión de licencia por maternidad y paternidad, la creación de grupos de diversidad y mujeres que organizan charlas y capacitaciones.** Otro dato relevante de las entrevistas que se realizaron es que **la percepción de las mujeres líderes sobre las oportunidades de crecimiento en las empresas de tecnología es muy positiva, aún cuando existe una baja participación de mujeres en roles de liderazgo** generalmente en áreas de *staff* o de servicio al negocio. Para la autora, esto implica que no solo no han perforado el techo de cristal, sino que confirma la existencia de segregación horizontal.

Como hemos visto, las causas principalmente señaladas por los estudios analizados sobre las dificultades de las mujeres en el acceso y permanencia en cargos de liderazgo se relacionan con la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral. La maternidad sigue siendo un freno para el desarrollo profesional de las mujeres, y en su mayoría, quienes logran tomar estos puestos son mujeres independientes sin hijos. Otro punto en común que señalan las investigaciones citadas, es el grado mayor en la formación académica de las mujeres líderes en comparación a la de los varones. Resulta relevante señalar que el problema de la baja participación de las mujeres en posiciones de liderazgo es una constante que se repite alrededor del mundo.

4) METODOLOGÍA

La estructura metodológica de la presente investigación será exploratoria, se basa en un estudio de caso de la realidad presente, una organización empresarial, y se plantea a partir de ciertos interrogantes, describir la situación problemática en el caso elegido. El caso seleccionado posee características ejemplificadoras del fenómeno general a investigar (Archenti, 2007), **el acceso a cargos de liderazgo en ámbitos de trabajos feminizados**.

El abordaje de la investigación será un modelo mixto, es decir se utilizarán prácticas de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Según Hernández Sampieri, Fernández y Batista (2010), los modelos mixtos son ideales para investigaciones relacionadas a valores, organizaciones, relaciones interpersonales, entre otros. Ya que este enfoque logra una perspectiva más amplia y profunda, además de un entendimiento más claro del problema. Finalmente se logra una producción más precisa y variada debido a las diversas fuentes y tipos de datos.

Se realizaran entrevistas en profundidad semi-estructuradas a cinco mujeres líderes de la operación del *call center*, a la directora de Recursos Humanos y a la Gerente de Comunicaciones y Clima. Se **indagará acerca de su participación e inserción laboral en términos de ambiciones propias, sus vivencias en la trayectoria laboral cuando se postularon a búsquedas internas, estereotipos de género e igualdad de oportunidades dentro de la empresa. El valor principal de las entrevistas en profundidad se encuentra en la posibilidad de reunir información que describa sus trayectorias profesionales, sus vivencias y percepciones, y temas tales como el equilibrio entre la vida personal y profesional, los prejuicios de género y otras barreras en su acceso a puestos de liderazgo.** Se optó por realizar entrevistas con la herramienta *Zoom*[3] ya que la mayoría de las entrevistadas se encuentran en el interior del país. Cabe señalar que para mayor comodidad de las entrevistadas se eligió enviar las preguntas antes del encuentro. Por otro lado, para proteger la confidencialidad de las mismas, sus nombres serán modificados en el desarrollo del presente trabajo.

[3] *Zoom* es una plataforma de video y audio conferencia online para mantener reuniones sin que la distancia sea un impedimento para ello.

A continuación, se detallan las variables e indicadores a analizar en las entrevistas:

Tabla 3: Variables e indicadores seleccionados para las entrevistas a mujeres líderes de la operación de *call center*. Fuente: elaboración propia.

VARIABLE	INDICADOR
Trayectorias laborales y desigualdad de género	➔ Experiencias sobre el equilibrio de la vida personal y laboral. ➔ Opiniones sobre estrategias de equilibrio de vida personal y laboral. ➔ Experiencias sobre dificultades en el acceso a puestos jerárquicos durante la trayectoria laboral. ➔ Opiniones sobre dificultades en el acceso de mujeres a puestos jerárquicos.
Estereotipos de género y trabajo	➔ Percepción sobre el liderazgo femenino y masculino. ➔ Percepción sobre características valoradas en dirección y liderazgo femenino y masculino. ➔ Opiniones sobre estereotipos de género asociados a la distribución de tareas dentro del trabajo. ➔ Experiencias laborales sobre la asignación de atributos al trabajador jerárquico basados en estereotipos de género.
Cultura organizacional e Igualdad de oportunidades	➔Percepción sobre las actividades que impulsa la empresa para fomentar la igualdad de oportunidades. ➔ Experiencias sobre programas de desarrollo laboral de la empresa con perspectiva de género. ➔ Opiniones sobre programas de desarrollo laboral de la empresa con perspectiva de género.

Con respecto al aspecto cuantitativo, se realizan encuestas a los mandos medios de la operación de *call center* para **conocer la participación e inserción laboral en términos de ambiciones propias, igualdad de oportunidades y percepción sobre los crecimientos dentro de la compañía**. Asimismo, se agrega como dimensión de análisis el conocimiento de la ambición profesional, ya que la población de estudio todavía tiene posibilidades de acceder a un puesto jerárquico, situación que no aplica a la población anterior.

La unidad de análisis tendrá como objeto de estudio a los colaboradores que se desempeñan en dicha posición en la provincia de Tucumán. Esta selección se realizó debido a que esta es la provincia con mayor dotación, ahí la operación de *call center* representa el 77% de la dotación total y, en consecuencia, donde se dan la mayor cantidad de oportunidades y crecimientos jerárquicos.

Se optó por realizar el cuestionario con la herramienta *SurveyMonkey*[4] y se les compartió el link a todos los colaboradores que ocupan dicha posición para no quitarles tiempo durante la jornada laboral o bien para que la pudieran responder en el momento más adecuado.

A continuación, se detallan las variables e indicadores a analizar en las encuestas:

Tabla 4: Variables e indicadores seleccionados para las encuestas a mandos medios de la operación de call center. Fuente: elaboración propia.

VARIABLE	INDICADOR
Ambición profesional	➔ Ambición de alcanzar roles de gerencia y dirección ➔ Confianza para expresar su opinión libremente ➔ Edad ➔ Antigüedad en el puesto ➔ Género ➔ Horas promedio dedicadas al trabajo

[4] *SurveyMonkey* es una plataforma de encuestas online.

Liderazgo y estereotipos	➔ Confianza para aplicar a los programas de desarrollo que ofrece la empresa ➔ Percepción sobre el liderazgo femenino y masculino ➔ Percepción sobre la libertad de expresión ➔ Barreras que limitan el desarrollo profesional
Igualdad de oportunidades	➔ Percepción sobre el desarrollo y capacitación brindado por la empresa. ➔ Percepción sobre la igualdad de oportunidades. ➔ Percepción sobre trato equitativo entre hombre y mujeres en el trabajo ➔ Percepción sobre los ascensos dentro de la compañía
Diversidad e inclusión	➔ Percepción sobre la cultura de igualdad que promueve la empresa

Adicionalmente, se incluirán al desarrollo del presente trabajo preguntas obtenidas de la última encuesta de clima realizada en la empresa en agosto 2020 y preguntas de la encuesta *Great Place to Work*[5] que los colaboradores respondieron en diciembre de 2019. Estos datos cuantitativos servirán también para comprender la percepción que tienen todos los colaboradores en materia de igualdad de género e igualdad de oportunidades en la empresa.

También se revisará la agenda que tiene la empresa en materia de igualdad e inclusión para comprender qué grado de trabajo en la temática de equidad de género existe en la organización.

[5] *Great Place to Wor*k es una consultora global que a través de su programa de certificación Great Place to Work (mejores empresas para trabajar) reconoce públicamente las culturas empresariales destacadas.

5) DESARROLLO

En el presente capítulo se analizará el contenido de las entrevistas y encuestas así como otros datos relevantes aportados por la organización. Se analizarán y discutirán algunos de estos hallazgos con relación al marco teórico que guía esta tesis.

Comenzaremos describiendo los diferentes programas de desarrollo profesional que se llevan a cabo actualmente en la empresa del estudio de caso en cuestión:

- *Jump!*: programa destinado a agentes telefónicos que quieren ser supervisores. Como mínimo requisito se debe contar con seis meses de antigüedad en la posición, no contar con faltas injustificadas durante los últimos seis meses y no contar con sanciones durante el último año.
- *Next*: programa dirigido para supervisores que deseen un crecimiento profesional y alcanzar la posición de ayudante gerente de *call center*. Para participar del programa se requiere un año de antigüedad en la posición de supervisor, no contar con faltas injustificadas durante los últimos seis meses y no contar con sanciones durante el último año.
- *Elite*: formación destinada a ACCM con potencial y desempeño destacado para convertirse en CCM donde los requisitos para su participación, al igual que los otros programas, requiere de una antigüedad mínima en la posición de ACCM, no contar con ausencias ni sanciones.

Es importante señalar que estos programas comenzaron a ser desarrollados internamente por la empresa de manera local hace dos años. Anteriormente no existía un proceso organizado que garantizara la igualdad de oportunidades para todos los colaboradores.

Todos los postulantes que cumplan con los requisitos mínimos de selección avanzan a instancias de *assessment center*[6]. Los que aprueben esta entrevista de evaluación ingresan al programa. Otra cuestión a tener en cuenta es que no hay una cantidad definida de participantes para cada edición de los programas ni tampoco un cupo de género mínimo para cubrir. Es decir que la cantidad de mujeres y varones

[6] *Assessment center* es un término en inglés para definir el "método o herramienta situacional para evaluar la competencia mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica a las situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo" (Alles, 2011: 54).

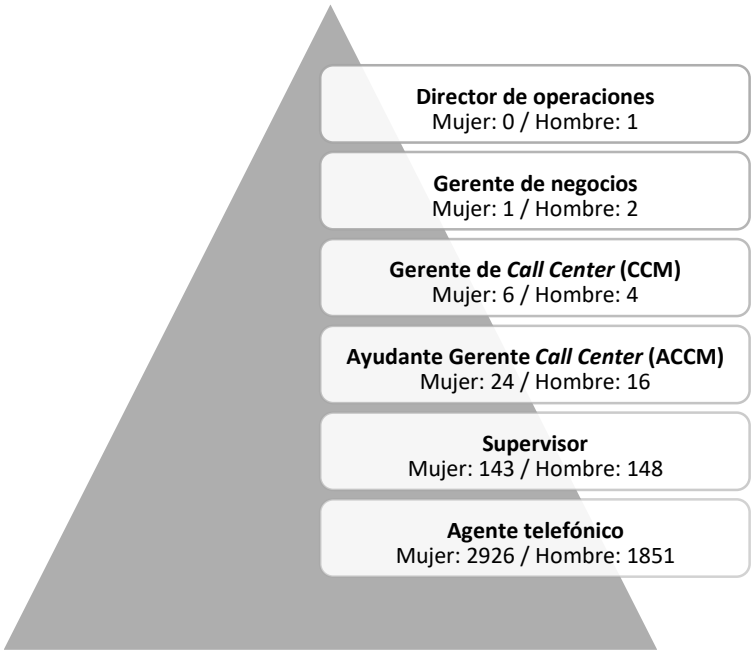
que pueden participar de los distintos programas de desarrollo que ofrece la compañía es indistinta. También es importante mencionar que graduarse de estas formaciones internas es un requisito excluyente para cambiar de puesto y crecer en la compañía, ya que, ante una nueva vacante, siempre la única opción para ascender es entrevistar a los participantes de estos programas.

5.1 Análisis cuantitativo de datos brindados por la empresa

5.1.1 Distribución por género en la operación de *call center*:

La operación del *call center* representa el 90% de la dotación. En el gráfico que aparece a continuación se puede observar la distribución por género en el área de operaciones era la siguiente al 31 de marzo de 2020:

Ilustración 16: Organigrama área operaciones - distribución por género. Fuente: elaboración propia.



El 63% de los agentes telefónicos son mujeres, mientras que la distribución por género en el puesto de supervisor es casi equitativa siendo mínima la diferencia a favor de los hombres. Esto se revierte en las posiciones de ACCM dónde se vuelve a visualizar una diferencia a favor de las mujeres, ya que el 60% se desempeña en este puesto y sólo el 40% son varones. La misma diferencia se mantiene en la posición de

CCM donde también el 60% de los puestos están ocupados por mujeres. Como se puede observar, hay mayor presencia femenina en casi todos los puestos de la operación, pero esta proporción se revierte cuando nos centramos en la punta de la pirámide. Los puestos de toma de decisión están ocupados por hombres, tanto el director como la gerencia de negocios tienen presencia masculina, esto explica la segregación vertical de la empresa. Por otro lado, la evidencia también demuestra que en este *call center* hay segregación ocupacional horizontal debido a la concentración de mujeres que hay en el puesto de representantes telefónicos. Esto coincide con lo investigado por la OIT quienes confirman la existencia de una estructura piramidal en las organizaciones donde a mayor tamaño de la empresa se reducen las posibilidades que tienen las mujeres de acceder a puestos de dirección. También coincide con lo analizado por Moine; si bien las mujeres tienen nuevas oportunidades en el plan laboral en el último tiempo, los cargos de alta dirección y de responsabilidad tienen aún un marcado carácter masculino.

5.1.2 Distribución por género en la inscripción y participación de los programas de desarrollo

Con respecto a la participación en los programas de desarrollo que ofrece la compañía requisito excluyente para poder postularse a una búsqueda de crecimiento interna- la inscripción y participación para la última edición del programa para supervisores discriminada por género fue la siguiente:

Tabla 5: Distribución por género según inscripción y participación programa de formación Jump 2019. Fuente: Elaboración propia.

Provincia	**Dotación total**		**Total inscriptos**		**Total ingresantes al programa**	
	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones
Buenos Air1es	537	252	68	31	7	3
Tucumán	2573	1898	610	638	33	37
Chaco	134	84	78	64	7	8
TOTAL	3244	2234	756	733	47	48

Tal como se puede ver en la tabla 5, en el caso de Buenos Aires el 12% de la dotación **tanto de mujeres como varones se inscribe al programa de supervisores,**

es decir, que se inscriben en proporciones similares. Es de señalar, sin embargo, que en el caso de Tucumán, podemos observar que el 34% de los varones se inscribe al programa, mientras que el 23% de la dotación de mujeres lo hace, lo cual muestra una diferencia notable para acceder al primer ascenso. Algo similar ocurre en la provincia de Chaco, en donde el 58% de las mujeres se inscribe al programa, mientras que el 76% de los varones lo hace. Cabe señalar que, en este último caso, los números de inscriptos al programa son muy elevados debido a que la empresa tiene menos de un año de antigüedad en dicha provincia.

Es importante destacar que **el programa de formación *Jump* se realiza por fuera de la jornada laboral**. Podría pensarse en algunas razones que expliquen la baja participación femenina en el programa de supervisores. Partiendo desde la teoría de suelo pegajoso (Berdasco Garcia, 2018), para las mujeres que tienen un triple rol (trabajo maternal, trabajo conyugal y trabajo doméstico) un programa de desarrollo que se ofrezca en horario extra laboral podría constituir un obstáculo, y las tareas mencionadas anteriormente podrían estar actuando como adhesivo que impiden el 'despegue' para lograr el desarrollo y la realización profesional.

Por otro lado, la tasa de finalistas, es decir quienes terminan ingresando al programa, en la provincia de Buenos Aires es en ambos sexos igual, 1 de cada 10 inscriptos ingresa al programa. En la provincia de Chaco, 1 de cada 11 mujeres postuladas logra ingresar al programa mientras que, en el caso de los hombres, 1 de cada 8 postulantes ingresa al programa. Con respecto a la provincia de Tucumán, donde se concentra más del 80% de la operación, 1 de cada 16 mujeres postuladas logra ingresar al programa mientras que en el caso de los varones, 1 de cada 17 lo hace. Estos datos confirman que en el proceso de selección en el programa de capacitación *Jump* no hay discriminación por género ya que no hay diferencias considerables según género entre quienes logran ingresar. Por otro lado, a diferencia de la investigación realizada por Del Bono y Bulloni, que aseguran que el *call center* es un trabajo transitorio para los jóvenes, se puede visualizar que en esta organización hay planes de carrera, ya que todos los años se abren las inscripciones a los programas de capacitación y hay oportunidades e interés de crecer por parte de los colaboradores.

5.1.3 Distribución por edad, género y nivel de estudios en la operación de *call center*

Con respecto a la edad de los colaboradores, se puede observar en la tabla 6 que más de la mitad de los representantes de atención telefónica tiene una edad de entre 18 y 27 años. Sólo un tercio de los colaboradores que se desempeñan en esta posición tienen entre 27 y 37 años, y menos del 10% es mayor de 38 años. Esto coincide con la investigación realizada por Del Bono y Bulloni quienes afirman que los jóvenes eligen el trabajo de *call center* como primer empleo.

Tabla 6: Distribución por edad y género - agentes telefónicos. Fuente: Elaboración propia.

Agente telefónico		
Edad	**Cantidad**	
	Mujer	Varón
18 a 27	1523	1025
27 a 37	1167	707
38 a 47	180	103
Más 48	56	16
Total:	2926	1851

En la tabla 7 se puede observar la distribución por edad de los ACCM. El 73% de los colaboradores que se desempeñan en esta posición tienen una edad entre 28 y 37 años y, el 23% tiene entre 38 y 47 años.

Tabla 7: Distribución por edad y género - ayudante gerente de call center. Fuente: Elaboración propia

Ayudante Gerente *Call Center* (ACCM)		
Edad	**Cantidad**	
	Mujer	Varón
18 a 27	1	0
27 a 37	15	14
38 a 47	7	2
Más 48	1	0
Total:	24	16

En el caso de la posición de CCM, en la tabla 8 se detalla la distribución de edad y género, encontrando una mayor concentración de mujeres entre los 27 y 37

años, y en el caso de los varones entre los 38 y 47 años. Es de especial interés conocer el perfil de estas mujeres para elaborar conclusiones.

Tabla 8: Distribución por edad y género - gerente de call center. Fuente: Elaboración propia.

Gerente Call Center (CCM)		
Edad	**Cantidad**	
	Mujer	Varón
18 a 27	0	0
27 a 37	5	1
38 a 47	0	3
Más 48	1	0
Total:	6	4

Otro factor desarrollado en el presente marco teórico es la relación entre **los cargos de liderazgo y los niveles de estudios** alcanzados por hombres y mujeres. Como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 9: Distribución por género - máximo nivel de estudios alcanzado. Fuente: Elaboración propia.

Distribución por género - Máximo nivel de estudios alcanzado				
Estudios	**Cantidad**			
	Mujer	En % mujeres	Varón	En % varones
Secundario completo	621	20,06	457	22,62
Universitario o Terciario abandonado	582	18,77	549	27,18
Universitario o Terciario en curso	1052	33,92	608	30,10
Universitario completo	846	27,28	406	20,10
Total	3101		2020	

Coincidiendo con las conclusiones generales de Diaz Langou *et al*, se puede observar que en este *call center* no hay una gran diferencia entre mujeres y varones que no continúan estudiando una vez finalizado el secundario. Por otro lado, hay una gran diferencia entre la cantidad de mujeres y varones que abandonan sus estudios universitarios. También los datos que se muestran en la tabla 9 son coincidentes con las investigaciones realizadas por la consultora Grant Thornton International según las cuales las mujeres son más propensas a ir a la universidad y finalizar sus estudios.

5.1.4 Percepciones de los colaboradores según la encuesta *Great Place to Work*

Tuvimos la posibilidad de acceder a los resultados de la encuesta de *Great Place to Work* que se realizó a fines del 2019, y conocer cuáles son las percepciones de los casi 4.000 colaboradores.[7] Se trata de una consultora externa que a través de sus programas de certificación reconoce públicamente las culturas empresariales destacadas. Para obtener dicha certificación todos los colaboradores de la compañía deben responder una encuesta de clima de manera anónima. La encuesta analiza cinco dimensiones de la cultura empresarial: credibilidad, respeto, orgullo, camaradería e imparcialidad.

Dentro de esta encuesta, algunas de sus preguntas refieren a los ascensos dentro de la organización. Los resultados confirman que las percepciones tanto de hombres y mujeres con respecto a esta pregunta son bastante similares.

Tabla 10: Ascensos en la compañía - distribución por género. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta	**Género**	
	Masculino	Femenino
Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.	74%	76%

Observamos que hay una diferencia significativa de opinión entre aquellas personas que poseen menos de un año de antigüedad en la empresa con aquellos colaboradores que tienen más de dos años.

Tabla 11: Ascensos en la compañía - distribución por antigüedad. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta	**Antigüedad**						
	Menos 3 meses	De 3 a 12 meses	De 1 a 2 años	2 a 5 Años	6 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años
Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.	92%	89%	76%	66%	65%	66%	67%

La tabla que se muestra a continuación confirma que, a mayor jerarquía, mejor es la percepción que se tiene con respecto a **las oportunidades de crecimiento** dentro

[7] Cabe señalar que la empresa participa de la encuesta de *Great Place to Work* desde 2018.

de la compañía. Los números son altos, esto indica que, en términos generales, hay claridad en la inscripción y participación de los programas, y posterior acceso a un nuevo puesto.

Tabla 12: Ascensos en la compañía - distribución por cargo. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta	**Cargo**			
	Agente	Supervisor	ACCM	CCM
Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.	75%	83%	95%	95%

Otra de las preguntas realizadas en la encuesta de *Great Place to Work* y que resulta significativa para nuestro análisis es si las personas son tratadas de **forma justa** independientemente de su género. Todos los resultados son muy altos (superan el 90%), sin importar la distribución de la información.

Tabla 13: Trato justo dentro de la compañía - distribución por género. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta	**Género**	
	Masculino	Femenino
Las personas son tratadas en forma justa independientemente de su género	93%	95%

Como se puede observar en la siguiente tabla, la percepción que tienen los colaboradores con respecto al trato justo dentro de la compañía tiene una leve variación (10%) según la antigüedad.

Tabla 14: Trato justo dentro de la compañía - distribución por antigüedad. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta	**Antigüedad**						
	Menos 3 meses	De 3 a 12 meses	De 1 a 2 años	2 a 5 Años	6 a 10 Años	11 a 15 años	16 a 20 años
Las personas son tratadas en forma justa independientemente de su género	99%	97%	95%	91%	90%	93%	90%

Números similares se pueden observar en la siguiente tabla: la percepción sobre el **trato justo**, sin importar el sexo, tiene un alto porcentaje de aprobación y con tendencia positiva en todos los puestos de la operación.

Tabla 15: Trato justo dentro de la compañía - distribución por cargo. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta	**Cargo**			
	Agente	Supervisor	ACCM	CCM
Trato justo dentro de la compañía	93%	96%	100%	100%

Tal como se adelantó al inicio de este apartado, la encuesta de *Great Place to Work* arrojó resultados positivos. Más del 75% confirma que los ascensos en la compañía se dan a quienes más se lo merecen, y si bien esta opinión es muy similar entre hombres y mujeres, esta valoración es más positiva en aquellos colaboradores con menor antigüedad o en quienes ocupan puestos gerenciales. Por otro lado, más del 90% de los encuestados sostiene que recibe un trato justo independientemente de su género. En este caso se repite la tendencia de la respuesta, la percepción es más positiva en aquellos colaboradores con menor antigüedad o en líderes de la operación. Cabe señalar que con estos resultados la empresa logró dicha certificación y están dentro del ranking de las mejores empresas para trabajar en Argentina.

5.2 Encuestas a mandos medios de la operación de *call center*

En este apartado se desarrollará el resultado de la encuesta realizada a los ACCM de la provincia de Tucumán. El cuestionario fue enviado en el mes de diciembre del 2020 a los 34 ACCM que ocupan dicho puesto en la provincia de Tucumán. Se redujo la muestra a esta provincia debido a que aquí se desarrolla más del 80% de la operación del *call center*, y en donde están todos los puestos de la estructura jerárquica de la organización. Se recibieron un total de 30 resultados, representando el 88% del total de los trabajadores. Se realizaron preguntas que indagaban sobre género, estado civil, edad, hijos y máximo nivel de estudios alcanzado, para conocer en profundidad y detalles de la muestra seleccionada.

Tabla 16: Distribución por género. Fuente: elaboración propia.

Género	Cantidad	En porcentaje
Femenino	16	53,33%
Masculino	14	46,67%
Otro	0	0%
Total	30	100%

El 66,33% de las personas encuestadas tiene una edad promedio de entre 30 a 35 años, seguido por el 26.67% de los participantes que tienen entre 35 y 40 años.

Tabla 17: Distribución por edad muestra encuestada. Fuente: elaboración propia.

Edad	Cantidad	En porcentaje
Menos de 25 años	0	0%
De 25 a 30 años	2	6,67%
De 30 a 35 años	19	63,33%
De 35 a 40 años	8	26,67%
Más de 40 años	2	3,33%
Total	30	100%

Con respecto al estado civil de los participantes, la mayoría se encuentra casada (26,67%) y en pareja (43,33%), mientras que sólo 26,67% se encuentra soltero.

Tabla 18: Distribución estado civil muestra encuestada. Fuente: elaboración propia.

Estado civil	Cantidad	En porcentaje
Soltero	8	26,67%
Casado	8	26,67%
En pareja	13	43,33%
Otro	1	3,33%
Total	30	100%

20 de las 30 respuestas fueron afirmativas al momento de indagar si tenían hijos o no, esto representa dos tercios de los participantes, y hay una distribución pareja en cuanto a la maternidad / paternidad según género.

Tabla 19: Distribución por hijos. Fuente: elaboración propia.

Hijos	**Cantidad**	
	Femenino	Masculino
Si	11	5
No	9	5
Total	20	10

Con respecto al nivel de estudios alcanzado, el 50% respondió que abandonó sus estudios universitarios y terciarios. Mientras que el 23% se encuentra actualmente estudiando el nivel terciario o universitario y el 20% son graduados.

Tabla 20: Distribución formación académica muestra encuestada. Fuente: elaboración propia.

Formación académica	Cantidad	En porcentaje
Secundario completo	0	0%
Terciario / universitario incompleto	16	50,00%
Terciario en curso	1	3,33%
Universitario en curso	6	20,00%
Terciario / Universitario completo	8	26,67%
Total	30	100%

Al momento de analizar la formación académica según género, se encuentra una leve diferencia a favor de las mujeres ya que 5 cuentan con estudios terciarios y universitarios completos, mientras que sólo hay 3 varones en esta situación.

Tabla 21: Distribución formación académica según género. Fuente: elaboración propia.

Formación académica	**Cantidad**	
	Femenino	Masculino
Secundario completo	0	0
Terciario / universitario incompleto	8	7
Terciario en curso	0	1
Universitario en curso	3	3
Terciario / Universitario completo	5	3
Total	16	14

5.2.1 Ambición profesional

En este apartado se analizan las respuestas relacionadas a la variable de ambición profesional, para ello se realizaron diferentes preguntas. **Más de la mitad de los participantes confirma que se desempeña en la posición de ACCM hace más de 5 años** y sólo dos personas tienen menos de un año de antigüedad en la posición.

Tabla 22: Distribución antigüedad en la posición. Fuente: elaboración propia.

Antigüedad	Cantidad	En porcentaje
Menos de 1 año	2	6,67%
De 1 a 3 años	4	13,33%
De 3 a 5 años	6	20,00%
Más de 5 años	18	60,00%
Total	30	100%

Al momento de indagar a los participantes sobre la cantidad de horas promedio que le dedican al trabajo, **se puede ver una clara tendencia de entre 10 y 12 horas.** Por otro lado, nadie respondió que trabaja más de 12 horas. **Tampoco existe gran diferencia al analizar la cantidad de horas promedio trabajadas según el género.** Es una constante tanto en hombres como mujeres, por las tareas y responsabilidades de la posición, trabajar más de 9 horas promedio diarias.

Tabla 23: Distribución de horas promedio dedicadas al trabajo según género muestra encuestada. Fuente: elaboración propia.

Horas promedio trabajadas	Cantidad		En porcentaje
	Femenino	Masculino	
9 horas	2	2	13,33%
Entre 9 y 10 horas	5	6	36,67%
Entre 10 y 12 horas	9	6	50,00%
Más de 12 horas	0	0	0%
Total	16	14	100%

Cuando consultamos acerca de la posición en la que sentirían mayor satisfacción o realización profesional, la mayoría de los encuestados tienen algún tipo de aspiración laboral dentro de la empresa. Sin embargo, es llamativo el hecho de que las aspiraciones del colectivo femenino van en descenso a medida que los puestos

aumentan en jerarquía. Esta tendencia se invierte en los hombres, los cuales aspiran en mayor medida a los puestos de mayor jerarquía. En este sentido, el 30% del total de los encuestados contestó que prefiere el puesto que actualmente ocupa, la mayoría mujeres. Por otro lado, el 21,42% de los varones sentiría realización profesional en su puesto actual, mientras que el 35,72% se sentiría cómodo en el puesto siguiente en responsabilidades. Cuando se indaga en el tipo de puesto al que los hombres aspiran, el 42,85% eligió la posición de director de operaciones. Por otra parte, los números son diferentes en el caso de las mujeres ya que el 37,5% de las mujeres sentiría mayor satisfacción en su puesto actual, el 43,75% sentiría su realización profesional en el puesto de CCM, y el menor número de respuestas se obtuvo en la posición de director de operaciones ya que sólo el 18,75% sentiría realización profesional en ese puesto.

Tabla 24: Distribución puesto de trabajo de satisfacción y/o realización profesional según género muestra encuestada. Fuente: elaboración propia.

Formación académica	Cantidad		En porcentaje
	Femenino	Masculino	
ACCM	6	3	30,00%
CCM	7	5	40.00%
BM	3	6	30,00%
CEO	0	0	0,00%
Otro	0	0	0,00%
Total	16	14	100%

Siguiendo con este análisis, se comparó la ambición profesional según género y estado civil y los datos obtenidos fueron aún más llamativos. El 75% de las mujeres que se encuentran casadas y 50% de las mujeres que se encuentran en pareja confirma que su realización profesional es su puesto actual. Se puede percibir un perfil más ambicioso en las mujeres solteras, ya que ninguna respondió que su satisfacción profesional sería en su puesto actual, el 40% de las mujeres solteras encontraría su realización profesional en el puesto siguiente en responsabilidad mientras que el otro 60% respondió que sería en la posición de BM.

Tabla 25: Distribución puesto de trabajo de satisfacción y/o realización profesional según estado civil mujeres muestra encuestada. Fuente: elaboración propia

Satisfacción y/o realización profesional	ACCM	CCM	BM
Casada	3	1	0
En pareja	3	3	0
Otro	0	0	1
Soltero	0	2	3
Total	6	6	4

También se comparó la ambición profesional según estado civil con la presencia o no de hijos. El 100% de las mujeres que dice encontrar su satisfacción laboral en su puesto actual están casadas o en parejas y tiene hijos. Por otro lado, el 44% de las mujeres con hijos que encontraría la realización profesional en otra posición a la actual son solteras.

Tabla 26: Distribución puesto de trabajo de satisfacción y/o realización profesional según estado civil e hijos mujeres muestra encuestada. Fuente: elaboración propia

Satisfacción y/o realización profesional	ACCM	CCM	BM
Casada / En pareja con hijos	6	4	0
Otros sin hijos	0	0	1
Soltero con hijos	0	2	2
Soltero sin hijos	0	1	3
Total	6	7	3

El análisis de los varones respecto a la ambición profesional en comparación con su estado civil demuestra que, aquellos que están casados o en pareja, aún tienen una gran ambición profesional a diferencia de las mujeres que se encuentran en esta situación. El 75% de los varones casados encontraría su realización profesional en el puesto siguiente al actual en jerarquía. Una ambición similar se encuentra en los varones en pareja, ya que el 57% sentiría satisfacción laboral en el puesto de CCM y el otro 29% en el puesto de BM.

Tabla 27: Distribución puesto de trabajo de satisfacción y/o realización profesional según estado civil e hijos mujeres muestra encuestada. Fuente: elaboración propia

Satisfacción y/o realización profesional	ACCM	CCM	BM
Casado	1	3	0
En pareja	1	4	2
Soltero	1	2	0
Total	2	9	2

Continuando con el análisis según género, estado civil, hijos y aspiraciones profesionales, se puedo observar en los datos obtenidos que el 50% de los varones que encontraría su realización profesional en la posición de BM, el de mayor responsabilidad dentro de la operación tienen hijos, mientras que el otro 50% no tiene hijos. Por otro lado, el 57% de los varones que encontraría su satisfacción laboral en el puesto siguiente al que ocupa tiene hijos.

Tabla 28: Distribución puesto de trabajo de satisfacción y/o realización profesional según estado civil e hijos varones muestra encuestada. Fuente: elaboración propia

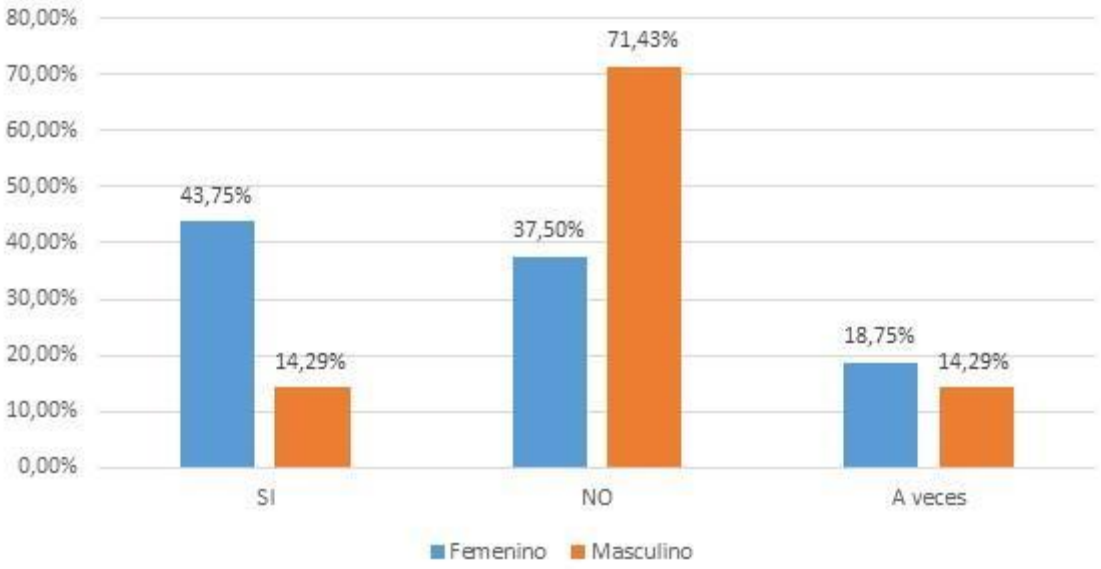
Satisfacción y/o realización profesional	ACCM	CCM	BM
Casado con hijos	1	3	0
En pareja con hijos	1	2	2
En pareja sin hijos	0	0	2
Soltero sin hijos	1	2	0
Total	3	7	4

Al momento de consultar sobre las posibilidades de **expresar su opinión libremente**, se ve una clara diferencia entre las respuestas brindadas por hombres y mujeres. Los hombres en su mayoría no tienen ni han tenido problemas a la hora de expresar su opinión. Esta clara tendencia disminuye su fuerza en las experiencias de las mujeres encuestadas. Como se puede observar en la tabla a continuación, **el 71,43% de los varones afirma que**, desde su experiencia laboral, **nunca tuvo problemas para comunicar su punto de vista**. En el caso de **las mujeres, el 62,5% respondió que alguna vez sintió que no podía expresar su punto de vista,** mientras que el 37,5% confirmó que nunca tuvo inconvenientes.

Tabla 29: Distribución no poder manifestar su opinión libremente según género. Fuente: elaboración propia.

No poder manifestar opinión libremente	Cantidad	
	Femenino	Masculino
Si	7	2
N0	6	10
A veces	3	2
Total	16	14

Ilustración 17 Distribución no poder manifestar opinión libremente según género. Fuente: elaboración propia.



Siguiendo con esta línea de análisis, la tabla que se encuentra a continuación confirma que el 71% de las mujeres que respondió haber tenido en algún momento problemas para expresar su opinión tienen entre 30 a 35 años, el rango de edad más joven de la muestra encuestada.

Tabla 30 Distribución no poder manifestar su opinión libremente según rango etario de las mujeres. Fuente: elaboración propia.

Edad por no poder manifestar opinión libremente	Si	No	A veces
De 30 a 35 años	5	3	2
De 35 a 40 años	2	3	0
Más de 40 años	0	0	1
Total	7	6	3

Al momento de analizar la antigüedad de las mujeres que manifestó en algún momento tener problemas para expresar su opinión, las respuestas obtenidas fueron variadas ya que el 43% tienen entre 1 y 3 años de antigüedad en la posición, otro 43% más de 5 años de antigüedad en la posición y el 14% restante entre 3 y 5 años de antigüedad.

***Tabla 31*:** Distribución no poder manifestar su opinión libremente según antigüedad mujeres. Fuente: elaboración propia.

Antigüedad por no poder manifestar opinión libremente	Si	No	A veces
De 1 a 3 años	3	1	0
De 3 a 5 años	1	2	1
Más de 5 años	3	3	2
Total	7	6	3

En líneas generales se puede entender que los ACCM de la compañía cuentan en su gran mayoría con más de 5 años de antigüedad en el puesto, pero no todos buscan un crecimiento, el 40% respondió que su realización profesional es en su puesto actual. El 100% de las mujeres que confirmó esto están casadas o en pareja y tienen hijos. En cambio, las aspiraciones de los hombres no se ven limitadas por tener hijos, el 77% de los ACCM que son padres encontraría su realización profesional en otro puesto al actual.

Por otro lado, los varones demostraron estar más seguros en su rol para expresar su punto de vista, mientras que las respuestas recibidas por las mujeres fueron más variadas. Los ACCM confirmaron que dedican a su trabajo entre 10 y 12 horas al trabajo; en los siguientes apartados se analizará si esta extensa jornada laboral resulta una barrera al momento de desarrollarse profesionalmente.

5.2.2 Liderazgo y estereotipos

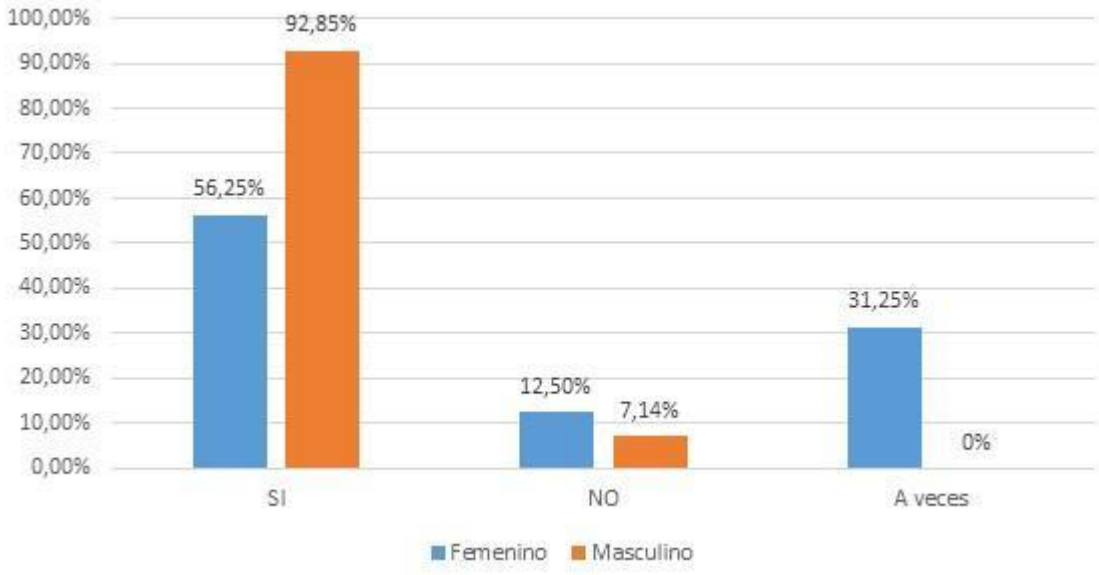
En este apartado se analizan las respuestas relacionadas a la variable liderazgo y a la percepción que tienen los encuestados con respecto a los estereotipos de género. Al momento de consultar **si cuentan con oportunidades de darse a conocer en el puesto que ocupan**, las respuestas masculinas fueron contundentes y el 92,86% afirmó que sí mientras que sólo una persona cree que no. En el caso de las mujeres, las respuestas fueron variadas, el 56,25% cree que cuenta con oportunidades de darse

a conocer y comunicar sus ambiciones en el puesto que ocupan, mientras que el 43,75% ha encontrado inconvenientes a la hora de hacerlo. Es llamativo también que los encuestados, por la naturaleza de su puesto, ya cuentan con una legitimación institucional sobre su autoridad y conocen las tareas y responsabilidades de su puesto (no son recién ingresados). Por lo que es válida la incógnita de por qué a pesar de eso no se sienten habilitados a dar a conocer sus ambiciones.

Tabla 32: Distribución de oportunidades de darse a conocer y comunicar sus ambiciones en el puesto que ocupan según género. Fuente: elaboración propia.

Oportunidades de darse a conocer y comunicar ambiciones	Cantidad	
	Femenino	Masculino
SI	9	13
NO	2	1
A veces	5	0
Total	16	14

Ilustración 18: Distribución oportunidades de darse a conocer y comunicar sus ambiciones en el puesto que ocupan según género. Fuente: elaboración propia.



La diferencia en las percepciones de los encuestados con respecto a los estilos de liderazgo según género es marcada, el 86,67% afirma que hay estilos diferentes entre hombres y mujeres, mientras que sólo el 13,33% opina que no hay diferencias. Esto confirma la existencia de los estereotipos de género en el liderazgo.

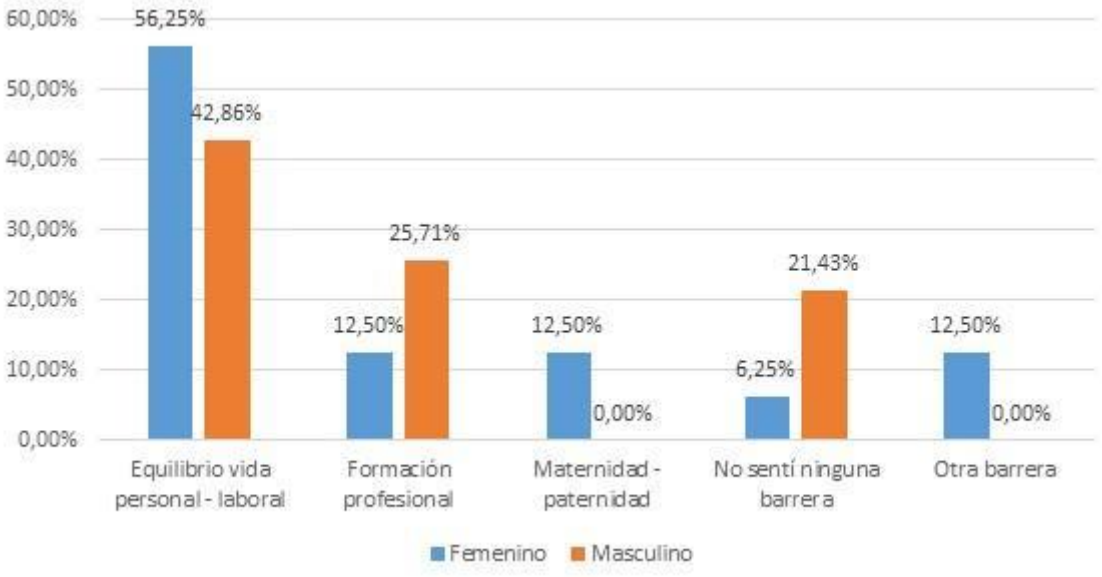
Tabla 33: Distribución diferencia en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres. Fuente: elaboración propia.

Diferencias en el liderazgo	Cantidad	En porcentaje
Si	26	86,67%
No	4	13,33%
Total	30	100%

Cuando se les consultó si tuvieron que enfrentar barreras en su desarrollo profesional, sólo el 6,67% respondió que no sintió ninguna barrera, de los cuales sólo una respuesta fue femenina y 3 masculinas. Según podemos inferir de los datos que se brindan en la tabla a continuación, la principal barrera que deben atravesar los profesionales es el equilibrio entre la vida personal y la laboral; esto también puede relacionarse con los datos brindados sobre la gran cantidad de horas que dedican al trabajo.

Otro dato a tener en cuenta es, en el caso de los varones, que el 35,71% considera que la formación profesional es una barrera que deben superar, esto coincide con el máximo nivel de estudios alcanzado que en el caso de los varones es menor que el de las mujeres. Mientras que, según las mujeres encuestadas, las principales barreras que deben enfrentar son el equilibrio entre la vida personal / laboral y la maternidad.

Ilustración 19: Distribución barreras que limitan el desarrollo profesional según género. Fuente: elaboración propia.



Al momento de indagar en la autopromoción de los ACCM, se les consultó si habían participado del programa de formación *Elite*, capacitación necesaria para poder aplicar a las búsquedas internas de CCM, siguiente puesto en responsabilidad de la operación. El 36,67% no se inscribió al programa y el 33,33% se inscribió, pero no logró ingresar. Es importante aclarar que en los últimos dos años hubo sólo dos búsquedas internas para cubrir la posición de CCM en Tucumán y nunca hubo una búsqueda interna de BM. Al haber tan poco movimiento en estos puestos de responsabilidad, son muy pocas las vacantes que se abren del programa *Elite*. Otro dato destacable es que ni mujeres ni varones se inscribieron nunca en el programa. Al momento de consultar los motivos, el 50% dijo que no cumplía con los requisitos de antigüedad. Para poder postularse al programa se requiere un año de experiencia en el puesto. Cabe aclarar que si bien, en las encuestas recibidas sólo dos personas respondieron que cuentan con antigüedad menor a un año en el puesto, la última inscripción al programa de desarrollo fue a principio de año, eso explica la diferencia en los datos. Por otro lado, actualmente hay igual cantidad de participantes en el programa, dos mujeres y dos varones; y la tasa de graduados es levemente superior en el caso de las mujeres, hay tres mujeres que lograron completar el programa de desarrollo y dos varones. Otro dato a señalar es que las formaciones de este programa de desarrollo se dan dentro del horario laboral, por eso se entiende que ninguno de los encuestados seleccionó esa opción como motivo de no inscripción al programa.

Ilustración 20: Distribución inscripción programa Elite según género. Fuente: elaboración propia.

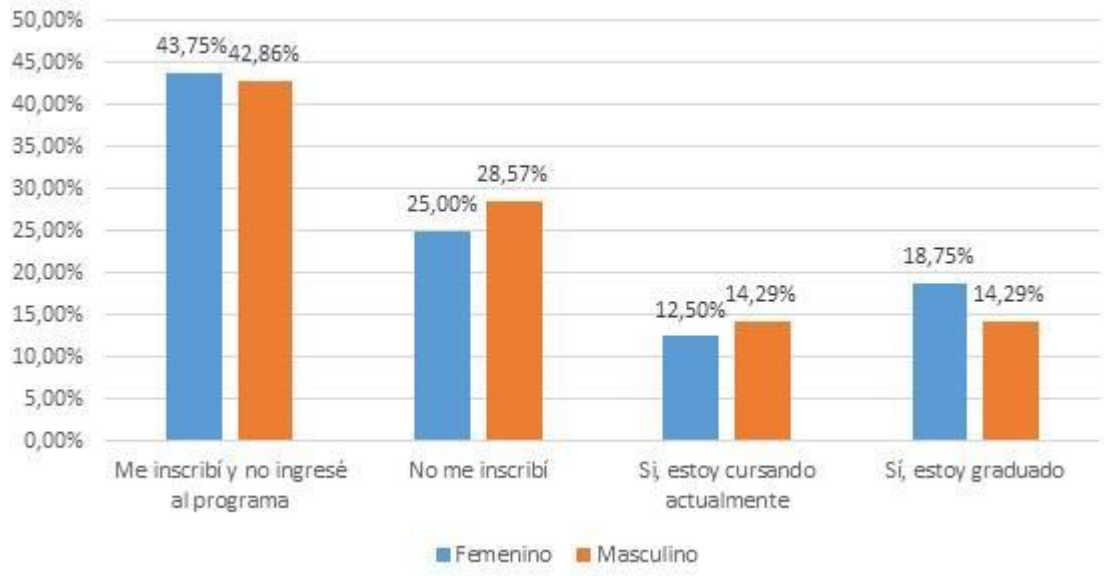


Tabla 34: Distribución principales motivos por no inscribirse en el desarrollo Elite según género. Fuente: elaboración propia.

Motivos no inscripción programa de desarrollo *Elite*	Cantidad	
	Femenino	Masculino
No cumplo con los requisitos de antigüedad en el puesto	1	3
No estoy interesado	1	1
No me conviene el horario	0	0
Equilibrio vida personal – laboral	2	0
Otras razones	0	0
Total	4	4

En síntesis, en esta sección pudimos conocer la opción de los encuestados con respecto a la existencia de diferentes estilos de liderazgo, la mayoría de ellos coincide que hay diferencias entre las mujeres y varones líderes. Por otro lado, el 86,67% confirmó que en algún momento de su trayectoria laboral debieron enfrentar diferentes barreras, las más mencionadas por los varones fueron el equilibrio entre la vida personal/laboral y la formación académica. En el caso de las mujeres, las más elegidas fue también el equilibrio entre la vida personal/laboral y la maternidad. Sin embargo, es relevante señalar que ninguno de los hombres encuestados consideró la paternidad como una barrera en el desarrollo profesional. Asimismo, el 70% de los encuestados quiere crecer dentro del área de operaciones de la compañía, por eso se les consultó a los encuestados si se habían inscripto al programa de desarrollo *Elite*. Tomando en cuenta aquellos que nunca se inscribieron a este programa, las razones más mencionadas fueron la falta de interés y nuevamente el equilibrio vida personal/laboral.

5.2.3 Igualdad de oportunidades

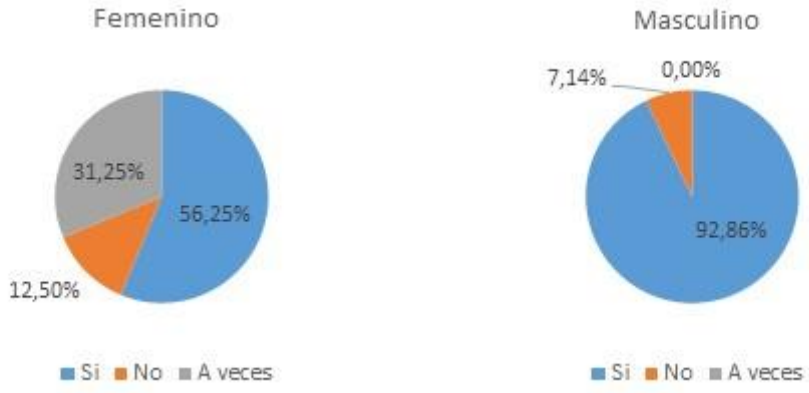
En este apartado se analizan las respuestas relacionadas a la variable igualdad de oportunidades. Según la percepción de los encuestados, el 73,33% coincide en que hay un trato de igualdad en la compañía, y sólo el 10% cree que no lo hay. Si bien, en líneas generales las respuestas son positivas - como se puede ver en la tabla a continuación con la distribución de las respuestas según género- es relevante que el 92,86% de los varones afirma que hay un trato equitativo, mientras que el 43,75% de

las mujeres sostiene que esto no siempre. Es decir, desde la mirada masculina hay casi trato casi igualmente igualitario, mientras que desde la percepción femenina encontramos otra distribución con respecto a esta percepción.

Tabla 35: Distribución percepción trato equitativo entre hombres y mujeres según género. Fuente: elaboración propia.

Percepción trato equitativo	Cantidad	
	Femenino	Masculino
Si	9	10
No	2	1
A veces	5	0
Total	16	14

Ilustración 21: Distribución trato equitativo entre hombre y mujeres según género. Fuente: elaboración propia.

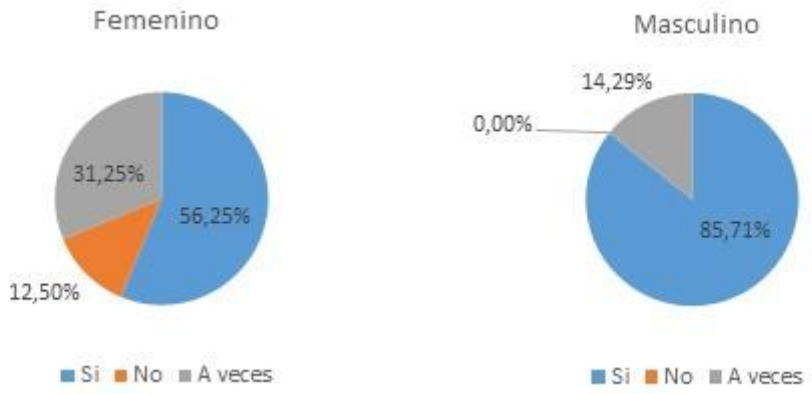


Los números se mantienen similares cuando se indaga con respecto a la percepción que tienen los encuestados sobre la igualdad de oportunidades que tienen las mujeres en comparación con los hombres dentro de la organización. Si bien los números reflejan igualdad, la percepción de los hombres es mucho más positiva que la de las propias mujeres, que son quienes viven y sienten en primera persona estas diferencias.

Tabla 36: Distribución percepción sobre la igualdad de oportunidades que tienen las mujeres en comparación con los varones dentro de la empresa según género. Fuente: elaboración propia.

Percepción igualdad de oportunidades	Cantidad	
	Femenino	Masculino
Si	9	12
No	2	0
A veces	5	2
Total	16	14

Ilustración 22: Distribución percepción sobre la igualdad de oportunidades que tienen las mujeres en comparación con los varones dentro de la empresa según género. Fuente: elaboración propia.

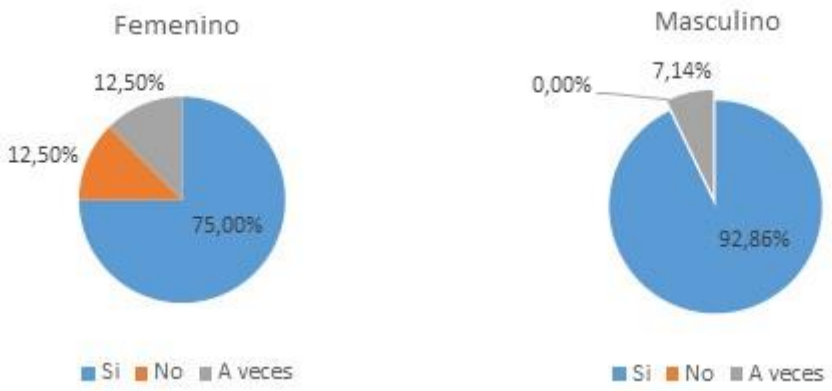


Cuando se consultó a los encuestados con respecto a las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, el 75% de las mujeres cree que hay igualdad de oportunidades, mientras que el 92,86% de los varones opina lo mismo. Otro dato a señalar es que ninguno de los varones respondió que no hay igualdad de oportunidades mientras que el 12,5% de las mujeres asegura que sí. Se observa aquí también la distinta percepción de los hombres con respecto a la igualdad de oportunidades que tienen las mujeres en la empresa.

Tabla 37: Distribución percepción sobre la igualdad de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa según género. Fuente: elaboración propia.

Percepción oportunidades de crecimiento	Cantidad	
	Femenino	Masculino
Si	12	13
No	2	0
A veces	2	1
Total	16	14

Ilustración 23: Distribución percepción sobre la igualdad de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa según género. Fuente: elaboración propia.



Al momento de indagar sobre si hay una remuneración equitativa independientemente del sexo en la organización, la percepción masculina sigue siendo más positiva ya que el 92,86% de los varones encuestados opina que hay igualdad en la remuneración mientras que el 81,25% de las mujeres afirma lo mismo.

Tabla 38: Distribución percepción sobre la remuneración equitativa sin importar el sexo según género. Fuente: elaboración propia.

Remuneración equitativa sin importar el sexo	Cantidad	
	Femenino	Masculino
Si	13	13
No	3	1
Total	16	14

Ilustración 24: Distribución percepción sobre la remuneración equitativa sin importar el sexo según género. Fuente: elaboración propia.

También se les consultó a los ACCM si creían que las mujeres sufrieron barreras a lo largo de su trayectoria profesional. **En líneas generales las respuestas afirmativas fueron bajas ya que un poco más de la mitad de las mujeres sostiene que debieron atravesar obstáculos, y en el caso de los varones, sólo el 21,43% de los encuestados opinó lo mismo.** Una vez más se puede comprobar la percepción positiva en los varones en materia de igualdad.

Tabla 39: Distribución sobre percepción de barreras que encuentran las mujeres a la hora de ascender profesionalmente según género. Fuente: elaboración propia.

Barreras en la remuneración para las mujeres	Cantidad	
	Femenino	Masculino
Si	9	3
No	7	11
Total	16	14

Ilustración 25: Distribución sobre percepción de barreras que encuentran las mujeres a la hora de ascender profesionalmente según género. Fuente: elaboración propia.

Se les consultó puntualmente a aquellas personas que respondieron que las mujeres atraviesan barreras a lo largo de su trayectoria profesional y todas las respuestas obtenidas se relacionan por un lado, con la maternidad y las responsabilidades familiares, y por otro lado, con los estereotipos que existen sobre el liderazgo femenino. En palabras de los encuestados las respuestas fueron:

"Embarazo / primeros dos años de maternidad." (Género femenino - edad entre 30 a 35 años).

"Crianza de los hijos." (Género femenino - edad entre 30 a 35 años)

"A veces el ascender implica que algunas tareas demanden o requieran mayor inversión de tiempo, en mi caso esta demanda se puede ver interferida por mi familia y la crianza de mis hijos." (Género femenino - edad entre 35 a 40 años).

"Hijos- ama de casa - ser mujer." (Género femenino - edad entre 35 a 40 años).

"La consideración de poner maternidad vs trabajo por parte del empleador, sino por los antiguos velos/juicios patriarcales sobre 'el poder'. Es una mezcla de malas costumbres y resistencia al cambio/adaptación de las empresas." (Género femenino - edad entre 30 a 35 años).

"Responsabilidades familiares que crean un sesgo." (Género femenino - edad entre 35 a 40 años).

"Escuché en algunos casos, debates sobre la disponibilidad que tendrá en caso de tener hijos o quedar embarazada." (Género masculino - edad entre 30 a 35 años).

"Se suele tener en cuenta que la mujer es quien, de querer tener una familia, eventualmente tomará licencia; se considera que se debe encargar de las tareas del hogar; se considera que la mujer ejerce menos la autoridad." (Género femenino - edad entre 35 a 40 años).

"En muchos lugares no tienen las mismas oportunidades de crecimiento y no se le da la confianza para poder desempeñar tareas en algunos rubros acostumbrado a la preferencia masculina." (Género masculino - edad entre 35 a 40 años).

"Creo que los puestos de cargos superiores dependen de selecciones que solo hacen hombres y en la mayoría de los casos se sienten más cómodos con personas del mismo sexo, ya sea por la crianza o por el rango de edad." (Género masculino - edad entre 30 a 35 años).

En este apartado se pudo indagar acerca de las percepciones sobre el trato equitativo entre hombres y mujeres, la igualdad de oportunidades que tienen las mujeres en comparación con los hombres y las percepciones con respecto a las oportunidades de crecimiento. Es relevante observar cómo en todas las preguntas las percepciones masculinas son más positivas en comparación con la de las mujeres, quienes no perciben la igualdad de la misma manera. Esta brecha en las percepciones se redujo al momento de consultar por la remuneración equitativa según género, tanto hombres y mujeres dieron respuestas similares, por lo tanto por lo tanto la desigualdad salarial no es un tema que se viva en esta empresa.

5.2.4 Diversidad e inclusión

En este apartado se analizará la última variable de las encuestas, la percepción que tienen los líderes sobre la cultura de igualdad que promueve la empresa. En esta oportunidad, las respuestas recibidas fueron muy positivas, el 90% de los encuestados opina que existe una cultura que promueve la igualdad mientras que sólo el 10% cree que a veces. Es importante señalar que no se recibieron respuestas negativas.

Tabla 40: Distribución sobre la percepción de la cultura de igualdad que promueve la empresa. Fuente: elaboración propia.

Antigüedad	Cantidad	En porcentaje
Si	27	90,00%
No	0	0,00%
A veces	3	10,00%
Total	30	100%

5.3 Análisis de las entrevistas a mujeres líderes de la operación de *call center*

En este apartado se analizarán las respuestas a las entrevistas realizadas con cinco mujeres líderes que se desempeñan en el puesto de CCM. Las entrevistas fueron realizadas por *Zoom* en los meses de abril y mayo de 2020. Cabe señalar que existió un genuino interés por parte de las entrevistadas en la temática y en contar su visión y experiencia acerca de su trayectoria profesional y cómo ha impactado esta en su vida personal. Para mantener la confidencialidad, sus nombres no serán revelados. Este es el perfil de cada una de ellas:

- Martina, Gerente *call center*, trabaja en la provincia de Tucumán, 35 años, hace 2 años y medio años se desempeña en la posición.
- Andrea, Gerente *call center*, trabaja en la provincia de Tucumán, 35 años, hace 3 años y medio años se desempeña en la posición.
- Gabriela, Gerente *call center*, trabaja en la provincia de Tucumán, 35 años con 1 años y medio de experiencia en la posición.
- Daniela, Gerente *call center*, trabaja en la provincia de Tucumán, 35 años con 1 año de antigüedad en la posición.
- Camila, Gerente *call center*, trabaja en Buenos Aires, 38 años con 3 años de antigüedad en la posición.

Adicionalmente, en el mes de Julio 2021 se realizaron entrevistas en profundidad via Zoom a la directora de Recursos Humanos y a la Gerente de Comunicaciones y Clima.

- Noelia, Directora de recruiting, talento y desarrollo, comunicaciones y clima para Argentina y Chile, trabaja en Buenos Aires, 39 años, hace 5 años que está en la empresa y 1 mes formalmente en el puesto.
- Fernanda, Gerente de Clima y Comunicaciones para Argentina y Chile, trabaja en Buenos Aires, 40 años, hace 17 años en la empresa y 4 meses en el puesto.

Es importante señalar que cuatro de las siete entrevistadas son madres, tienen hijos en edad escolar y mencionaron la importancia del apoyo que reciben de sus familiares o parejas para desempeñarse correctamente en el trabajo e intentar lograr un equilibrio entre lo profesional y lo personal. A continuación, se analizarán cualitativamente las respuestas de las entrevistadas en función de las variables e indicadores señalados en el capítulo metodológico del presente trabajo.

5.3.1 Trayectorias laborales de mujeres en puestos jerárquicos y desigualdad de género

En principio, es importante resaltar, que en todos los casos, estas mujeres tienen como responsabilidad prioritaria su trabajo. Existen complejidades y dificultades que tienen que sortear, **estrategias** que deben trazar para poder sostener estos puestos, a los que les dedican aproximadamente 12 horas diarias. **Una de las dimensiones que aparecieron al indagar en la relación entre la vida laboral y la personal es la maternidad.** Una dificultad rápidamente identificada, vino de

aquellas que tienen hijos/as, que los perciben como su otra gran responsabilidad. En este sentido, aparece el cónyuge y la familia como punto de apoyo y agentes con los cuales alternar responsabilidades "*tengo la colaboración del papá de mi hijo que es muy presente, mi familia también me ayudan que viven en frente y la verdad es que es una comodidad… Yo siento que si no tuviera a mi familia que me apoya, no tendría la tranquilidad ni las posibilidades de enfocarme en la tarea*" (Martina, 2020), "*Sin ningún lugar a dudas, puedo dedicarle el tiempo que le dedico a mi trabajo, si no fuera por mi marido, si no fuera por el apoyo de él, de verdad se me haría muy difícil, porque se ocupa de muchas cosas que necesita mi hijo. Yo creo que eso es súper importante.*." (Camila, 2020). *"Tengo la suerte de tener un padre que está super involucrado, que participa más allá de la discapacidad de Valentina y estudia y busca ideas para que ella se desarrolle como ser humano autónomo (...) Cuando yo tenía que viajar, Valen se quedaba con el papá""* (Fernanda 2021). Como se ha mencionado, las responsabilidades familiares podrían haber sido una barrera y un limitante para acceder a posiciones de liderazgo o para dedicar extensas jornadas al trabajo. Sin embargo, tener un reparto de tareas domésticas, ya sea con la pareja o familiares que se responsabilizan también, les permite desempeñarse en la posición sin que esto sea un impedimento.

Por otro lado, la cantidad de horas destinadas al trabajo o a la capacitación que el puesto requiere ha recaído en ellas como un cuestionamiento a su rol dentro del núcleo familiar o sus capacidades personales para desarrollarlo. En este sentido, **la maternidad también aparece como un rol que mantiene una tensión con el de ocupar una posición jerárquica**. "*Mi hija nació con muchos problemas de salud y dejé de trabajar un año entero para poder cuidarla., dejé la carrera, todo mi centro era cuidar a Valentina y quedarme en la casa, me costó casi diez años volver a capitalizarme profesionalmente."* (Fernanda 2021) Sin embargo, estas disputas son un centro activo a través de las cuales las mujeres actúan para sostener la definición de quiénes son y lo que desean. Al respecto, las entrevistadas confiesan haber tenido que lidiar con cuestionamientos sobre la cantidad de tiempo que le dedican al trabajo en contraposición al tiempo "en familia" "*No puedo negar que, muchas veces, hay conversaciones familiares donde me piden que baje un poco la cantidad de horas que estoy dedicándole al trabajo, y que tenga horas de familia. Entonces lo que trato de hacer internamente, capaz no son muchas las horas de familia que tenemos pero,*

que sean de calidad o de compartir mucho" (Camila, 2020); En otra de las entrevistadas, este cuestionamiento sobre su actitud hacía el trabajo se dirige directamente a su desempeño como madre ***"****En ese entonces, yo no estaba en pareja con mi marido, porque no es el papá de mi hijo, estaba sola y vivíamos los dos solos, y era la gran pregunta con mi hermana ¿qué hacemos? Era la discusión con mi hermana porque mínimo me dijo "mala madre" por querer viajar justo la fecha en la que estaba cumpliendo años mi hijo. No sé si en ese momento fui egoísta o no, pero sentía que en ese viaje iba a haber un antes y un después"*. (Camila, 2020)

Siguiendo esta línea de análisis, las entrevistadas confirman que para conseguir desarrollarse profesionalmente y llegar al puesto que hoy ocupan **tuvieron que establecer prioridades a lo largo de su trayectoria laboral,** como abandonar los estudios o postergar tiempo de calidad con familiares y amigos para poder dedicar mayor cantidad de tiempo al trabajo. En palabras de las entrevistadas "*Con la maternidad no me pasó porque nunca me interesó ser mamá. Pero sí me pasó con el estudio, yo cursaba en la Universidad SXXI por la tarde y trabajaba como Ayudante de Call Center por la mañana. Pero cuando pasé a ser Gerente de Call Center me tocó el turno noche y tuve que dejar".* (Gabriela, 2020) *"cuando empecé tenía a cargo cerca de mil personas, lo que llevaba a que surjan contingencias todo el tiempo y eso no me permitía tener una estabilidad en lo académico, por eso tuve que postergar mi facultad, para poder lograr mi desarrollo laboral."* (Andrea 2021).

Las entrevistadas han mostrado una **reflexividad constante sobre el ejercicio de su puesto**, lo cual repercute sobre el tiempo dedicado al mismo y, en consecuencia, sus estrategias de equilibrar su vida personal y laboral. "*Al principio, cuando uno comienza en un puesto, se complica más porque todo es nuevo, tenes que aprender, hay una curva de desarrollo que se va dando"* (Andrea)*; "Me imagino teniendo mayores responsabilidades y siento que no estoy preparada, que aún tengo muchas cosas que aprender en el rol que estoy ahora. Hoy te diría que no, y fíjate que soy yo la que pongo el freno, porque siento que no estoy preparada porque van a ser más problemas que otra cosa porque aún no tengo el equilibrio"*. (Camila) *"fue una creencia firme y sostenida el pensar que debía tener dedicación full time para poder crecer profesionalmente, eso me llevó a postergar tiempo de calidad para construir otros aspectos de mi vida personal"* (Daniela)

Otra dimensión en la que se indagó fueron en los **tipos de barreras que percibieron en el marco de sus trayectorias laborales**. En este sentido, la maternidad aparece como un factor externo decisivo en la adquisición de los puestos de mayores responsabilidades laborales los cuales no se adecúan a momentos vitales de las personas como la parentalidad, ya sea por parte de las entrevistadas o los entrevistadores *"(En una entrevista de ascenso laboral en la empresa) En ese momento, yo les dije que no tenía disponibilidad full time porque mi prioridad tenía tres días. No estaba en condiciones de rezagar mi hora de lactancia, ni cortar mi licencia para volver a trabajar. Era claro, yo estaba en otra sintonía. Entonces, yo sé que esa no disponibilidad que manifesté de entrada en la entrevista, tuvo como consecuencias el resultado".* (Martina) *"Iba a las entrevistas pensando qué excusas iba a dar por si me preguntaban por mis hijos, cuál era mi plan de contención. Creo que también el tema de viajar es también un desafío"* (Noelia)

Siguiendo este análisis, otra de las barreras que las entrevistadas identifican tiene que ver con la autopercepción de falta de preparación o aptitud para ejercer este tipo de cargos. *"Si hay alguna barrera es mía, quizás un poco por mi preparación porque aún no me recibí. Hoy estoy acá, pero yo no tengo dudas que podría estar en otro lugar, si me empeño yo sé que lo voy a hacer, lo voy a lograr".* (Martina) En uno de los casos, esto coexiste con la identificación de las herramientas para desarrollarlos *"tarde para presentarme a búsquedas internas por no sentirme totalmente preparada, a pesar de tener la experiencia y competencias necesarias".* **(**Daniela)

5.3.2 Estereotipos de género y trabajo

Otra de las barreras que se identificaron tienen que ver con el ejercicio de un puesto jerárquico siendo mujer. Los estereotipos de género actúan desacreditando su posición de autoridad y funcionan como conjunto de ideas que condicionan sobre todo a las mujeres en esos cargos. En contraposición, aparece la demanda de respeto y una actitud activa para imponer su propia validación al resto. *"Yo fui la primera Gerente de call center mujer. En el proceso de selección me entrevistó Noelia, gerente de Recursos Humanos y ya desde ahí me sentí*

acompañada. (...) Obviamente uno llega a esa situación con cierto nerviosismo porque el puesto nunca se había abierto para una mujer y uno piensa que va a quedar un varón. Cuando quedé muchas personas cuestionaron la decisión, por el hecho que no les daba seguridad que una mujer pueda tomar decisiones. Pero con el tiempo, con los resultados de mis campañas, el trabajo duro de mi equipo, fue dando sus resultados y ahí fue acompañado por un buen feedback. Pero al principio me costó un montón." (Andrea). *"A lo largo de mi carrera, viví muchas situaciones que tuve que validarme, que tuve que plantarme, para ser respetada en mi lugar. Como que al verte mujer, me ha pasado, cuando trabajaba en otro empresa el director de operaciones se me acercó, yo en ese momento tenía 23 años y era la responsable de recursos humanos, era chica, y hubo un poco de abuso de poder por la edad, se me acercó y me pidió café para su reunión, y yo le dije que no, "yo café no hago pero si queres te hago un reporte". Son esos momentos que cuando los vivis te pones nerviosa, te genera incomodidad, lo primero que me sale es "evito el conflicto y hago el café", "evito el conflicto y hago lo otro". Pero te tenes que plantar y decidir "soy la responsable de recursos humanos", ¿me lo pedirías si fuera un varón? Seguramente no, entonces no lo tengo que hacer yo.* (Noelia)

Estos estereotipos reproducen ideas sobre capacidades y cualidades basadas en significados sobre ser hombre y mujer, que luego se traducen en expectativas sobre funciones en un cargo laboral. En este sentido, desarrollando su relato sobre su experiencia como primera mujer gerente en la empresa, Andrea dice "*Yo creo que un varón, cuando toma decisiones duras, no se lo cuestiona tanto ni tampoco ni se tiene un prejuicio sobre el varón. En cambio con la mujer sí, el tema del carácter, cómo se desenvuelven, por ahí te tildan de loca o que no tenes un equilibrio sentimental o en las decisiones que tomas. "* (Andrea) En algunos casos, los estereotipos se presentan en función de ciertos atributos fisicos o relativos a la apariencia, **"***No con mis pares y mis jefes, sino con gente más abajo que decían "se viste así" o lo que fuera, tiene el lugar que tiene. Si bien siempre me han respetado, pero en su momento hacían esas manifestaciones por atrás"* (Martina) "*Definitivamente sí, me sucedió liderar equipos masculinos donde me subestimaban por ser mujer y generaban comentarios inapropiados de forma reiterativa, tuve que endurecer mi postura como líder, ponerme directiva, seria e intransigente con distintas situaciones. Recuerdo haber cambiado hasta la forma de vestir, ejemplo*

usar tacos altos para transmitir una imagen de seguridad. Esto lo fui moldeando con el tiempo, hoy no me sucede. (Daniela) En algunos casos, estos estereotipos son identificados en ciertas respuestas a determinadas acciones que según el género se interpretan como algo repudiable o celebrado *"Fijate que las mujeres líderes toman actitudes masculinas, es como que si sos líder tenes que ser machona, tenes que ser masculina porque es el rol con el que nos identifican. "Si la mujer eleva la voz, grita y si el hombre levanta la voz está demostrando su punto de vista". Es mucho más complejo de lo que parece"* (Noelia) "*me pasó que, ni siquiera en búsqueda del siguiente puesto, haya mucho conventillo en el medio, y por ahí me llevaron a situaciones, los varones, de crítica por atrás poco constructivas. O en una reunión, cuando yo hacía un aporte, trataban de voltear mi opinión no con argumentos válidos, sólo desde la canchereada".* (Martina) "*Me pasa seguido que en reuniones hay chistes machistas, yo por lo general me río pero no todas se lo toman igual. Por ejemplo, un compañero dijo en una reunión "ustedes que son mujeres se les nota que tiene más de treinta ya", todos nos reímos pero hubo dos mujeres que no y tiempo después en la reunión "se la mandaron a guardar".* (Gabriela) "*A lo largo de mi carrera laboral viví muchas situaciones así, en mi actual trabajo también, tuve que tener conversaciones difíciles con mis compañeros, los otros directos, y tuve que decir "esto no me corresponde, no lo voy a hacer". A partir de ese momento las relaciones cambian, te tenes que validar, es como que en algún momento le tenes que decir "conmigo no jodes, a mí me vas a respetar", pero si no tenes esa conversación te pasan por encima."* (Noelia) Estos **prejuicios también aparecen por fuera del ámbito específico de la empresa y se traducen en una falta de confianza en la capacidad de realizar su trabajo** *"me pasó más con la interrelación con clientes más que con compañeros de trabajo. Te hacen muchas preguntas, que a otra persona no le harían. Relacionan que sos mujer, sos muy sensible y vas a terminar cada reunión llorando, cosas que nada que ver. Osea uno defiende la posición y, obviamente uno tiene una sensibilidad distinta a la del hombre que también hace que te puedas acercar a la gente de otra manera, quizá más rápida veces. Pero no quiere decir que, porque seas más emocional o más demostrativa, seas débil, al contrario".* (Camila) **Sin embargo, la existencia de prejuicios y estereotipos de género presente en algunas personas de la empresa no son percibidas como una barrera intraspasable para estas mujeres. Todo lo contrario, se sirven de estrategias que permiten afrontarlos y se basan en su**

conocimiento del trabajo y su capacidad de resolver diversas cuestiones. *"A mí no me interesaba y yo no me prendía en esas situaciones. Si me tenía que cruzar discutiendo con cualquiera no tenía reparo, pero nunca me dejé amedrentar por un hombre que me quería opacar".* (Martina) *"Es como que hay un momento en la vida laboral de la mujer que son momentos bisagra, son conversaciones que vos tenes, que hacen que te usen de trapo de piso o hacen que te vean desde otro lado"* (Noelia).

Por otro lado, se indagó entre las entrevistadas sobre **qué características valoraban en la persona que ejerce un cargo de liderazgo.** En ese sentido, dos de las entrevistadas entienden que **el liderazgo se apoya fundamentalmente en la posesión de ciertos atributos de personalidad y de apertura hacia el otro** *"yo creo que lo fundamental es escuchar al otro, tener autocrítica. Vos podes ser muy inteligente y tomar muy buenas decisiones pero si tu equipo no tiene el valor para decirte "che, estas fallando en esto", o vos no le das esa apertura para que ellos puedan decirte "no conviene", fallas como líder.* (Andrea). "*La comunicación es súper importante, la motivación engloba muchas cosas porque implica conocer qué es lo que a la otra persona lo motiva y entender que si tenés cinco personas en el equipo lo motivan cinco cosas distintas. Y hablando de nosotros como empresa, el poder tomar esas dos cosas y conjugarlas para conseguir buenos resultados*" (Gabriela); *"El cerebro no es ni masculino ni femenino, es para todos igual… Pero ser un buen líder no tiene que ver con ser hombre o ser mujer, tiene que ver con preocuparte por el otro, querer ayudarlos"* (Noelia).

Siguiendo con esta línea de análisis, se indagó respecto a la **percepción sobre características valoradas en dirección y liderazgo femenino y masculino,** las respuestas recibidas fueron diversas ya que **no todas las entrevistadas asocian características de liderazgo a un género en particular**. Quienes están de acuerdo con esta afirmación sostienen *"Tuve dos líderes varones uno muy orientado a las personas y otro muy orientado a los procesos, por eso no adhiero que las mujeres sean las únicas orientadas a las personas. De hecho yo, siendo mujer, durante mucho tiempo no me importaban las personas, a mí me importaban los objetivos. Absolutamente transaccional, cero transformacional, sólo me interesaba que llegues al objetivo"* (Martina) *"El varón por ahí es más resolutivo, van resolviendo a medida que van pasando las incidencias. Por ahí la mujer se toma un poco más de tiempo*

*para ver todos los factores que pueden afectar esa decisión. Algunos lo llaman inseguridad, dentro del parámetro machista, pero en realidad es para estar segura de que la decisión que vas a tomar tiene que darte una perspectiva general de lo que puede llegar a pasar. Por ahí, en el liderazgo del varón, si bien el equipo puede aportar, el líder es quien toma la decisión, no hay tanto debate. Por eso sí creo que todavía son dos formas diferentes de liderazgo." (*Andrea).

Siguiendo con la indagación de la presencia de **prejuicios alrededor de estereotipos de género en el ámbito laboral,** las entrevistadas reconocen que hay un avance en materia de igualdad de género "*Yo creo que eso fue cambiando con el tiempo. Las responsabilidades, la creatividad y la pasión que hoy por hoy se ve en las mujeres, tienen otra ponderación. Estamos mucho más abiertos socialmente con eso. Definitivamente estamos mejor***.**" (Martina). Otra de las entrevistadas identifica la importancia de la mujer en esta transición y la presencia de ciertos estereotipos en el ámbito laboral que ponen barreras en los espacios que las mujeres se habilitan a ocupar "*no nos estamos dando cuenta que las mujeres somos el cambio. Creo que es nuestra responsabilidad que esto siga trabajando y transitando, que sigamos nosotros poniendo las normas de trabajo en pos de mejorar. Todavía hay mujeres que todavía no se sienten cómodas para dar su opinión, por el prejuicio de "la conflictiva" que prefieren callar*" (Andrea) ". *Históricamente es algo que las mujeres tratamos de evitar porque una mujer que enfrenta es problemática, son construcciones con las que crecemos y que nos van amoldando a nuestra forma de ser, y en lo laboral se nota mucho más"* (Fernanda)

Esta evolución coexiste todavía con limitaciones tienen que ver con la circunscripción de ciertos **trabajos a un género determinado dentro de la empresa** *"si bien considero que hubo evolución también considero que se mantiene cierta categorización, ejemplo, tareas físicas o técnicas asignadas exclusivamente a hombres. Trabajo en una organización que no cuenta con mujeres en su staff de facilities o recibimos un servicio de seguridad externa que no cuenta con una presencia o participación femenina"* **(**Daniela). *"De a poco se van sumando mujeres, pero no deja de ser una dentro de un grupo grande, y no dejan de cargar algún estigma de "es machona por eso esta en IT" no tiene buena fama dentro de la organización tampoco.* (Fernanda)

Por otro lado, se consultó sobre **las experiencias con las formas de trabajar de hombres y mujeres, y su percepción respecto a si existían o no diferencias en el desenvolvimiento laboral de cada uno.** La mayoría identifican que existen ciertos rasgos presentes en cada género, pero que no se vuelven condicionantes a la hora de conseguir buenos resultados laborales. Donde a las mujeres se las identifica con un perfil más analítico y reflexivo respecto del hombre. *"Hay una cuota mucho más destacada de eficiencia en las mujeres, tiene posibilidades de ver clínicamente las oportunidades y tener un abordaje distinto con la gente. Son muy competitivas y muy competitivas entre ellas"* (Martina) *"El hombre es más lo que tiene a mano y la mujer en cambio mira el contexto, el antecedente, las probabilidades, los cincuenta caminos que podemos tomar con sus cincuenta consecuencias. El hombre tiene menos miedo y temor al momento de avanzar, la mujer por naturaleza tiende a pensar las mil y una cosas alrededor de algo que se está diciendo"*. (Camila) *"De acuerdo a mi experiencia las mujeres son más detallistas al realizar su labor y llevan un proyecto de principio a fin. Generalmente son más prolijas y organizadas"* (Daniela). Cuando se les consulta qué consideran es/debe tener un agente telefónico esta distinción no es considerada como explicación del por qué son en mayoría mujeres, sino que estas trabajadoras hacen énfasis en dos grandes aspectos: las cualidades y las aspiraciones y el compromiso con el trabajo los cuales no tienen relación con el género del/la entrevistado/a. "*Tiene que ser también una persona que le guste comunicarse, porque hay perfiles que no les gusta hablar tanto y acá tenemos que hablar mucho. Y quizá las mujeres hablamos más y por eso se ve como un trabajo de mujer, pero me pasó de tener equipos donde los que mejores resultados tenían eran varones"*. **(**Camila) Profundizando en las cualidades, en palabras de una de las entrevistadas *"Primero que nada, la amabilidad. (...) El respeto y el saber escuchar me parecen lo prioritario. Quizá a las mujeres les cuesta menos la fluidez y sus expresiones. El hombre en las entrevistas o está muy tenso o es muy canchero, son los extremos".* **(**Martina) *"Escucha activa, orientación al cliente, habilidades de comunicación, tolerancia, empatía y simpatía, organización **(...)** A mi modo de ver no están asociadas con el estereotipo masculino"*. (Daniela) *"que tenga autocrítica, ser humilde, saber escuchar, que haya una retroalimentación en la conversación, que me pregunte"* (Andrea) *"la templanza de poder escuchar a un cliente enojado y eso es algo que hacemos mucho en las entrevistas con role play para medir cómo*

reaccionaría ante una situación con un cliente de máximo estrés, si lo deja hablar. Las ganas de resolver de verdad y no una postergación o patear la pelota para otra área" (Gabriela)

En cuanto a las búsquedas en función a las aspiraciones y el compromiso con el trabajo, las entrevistadas detallan: *"Lo que busco cuando voy a contratar a alguien es conocer a la persona, entender sus aspiraciones, de donde vienen"*. (Andrea) *"que esté convencido que el lugar donde está es el que quiere estar. Me parece que eso es súper importante porque a veces se da que hay personas que están trabajando en un lugar netamente de necesidad y la motivación es económica"* (Camila) *"conocer qué lugar le da el trabajo a su vida, por ahí tenés el estudiante que está un par de meses y se va, así que medimos mucho en la entrevista qué lo motiva para trabajar y para qué quiere. Hay gente que quiere trabajar para juntar plata e irse de vacaciones a fin de año, entonces hay que priorizar otro perfil que quizá no tiene todas las aptitudes, pero son desarrollables y sabes que puede tener más estabilidad en la compañía"*. (Gabriela)

5.3.3 Cultura organizacional e igualdad de oportunidades

En el plano organizacional, se indagó en **las percepciones que estas mujeres tenían sobre las actividades que impulsa la empresa para fomentar la igualdad de oportunidades.** Para empezar, todas las mujeres entrevistadas reconocen un momento de transición que se relaciona con la aplicación de políticas de la empresa en términos de equidad que establecía la equiparación en cantidad de hombres y mujeres en diversos sectores de la compañía. *"te diría 2012 / 2013 en adelante se empezó a ver muchas más mujeres en los distintos puestos de trabajo y creo que eso marca la diferencia en la compañía porque somos más mujeres que hombres."* (Camila) *"Creo que en la empresa en la que estamos también vivió una transición bastante difícil, se vivieron muchos cambios, yo fui la primera Gerente de call center mujer"* (Andrea) *"Considero que la organización se encuentra muy evolucionada en este aspecto y el reconocimiento o las posibilidades de crecimiento se generan en base a criterios objetivos basados en el potencial y mérito de cada uno"* (Daniela). *"Definitivamente creo que todos en la empresa tienen las mismas posibilidades de crecimiento, además yo estoy en las entrevistas de líderes de operaciones."* (Noelia).

Como se pudo ver antes, este aumento en la presencia de mujeres en la empresa y particularmente en puestos jerárquicos, convivió con la persistencia de prejuicios respecto de la capacidad de las mujeres de ejercer estos puestos.

Una de las dimensiones que aparecieron al momento de indagar en la transición cultural que vivió la empresa en los últimos años fue la posibilidad de expresar opiniones libremente. *"Antes que comience toda esta transición de la compañía, no se podía hacer este tipo de expresiones tanto para el varón como para la mujer. Había un poder que no permitía la libre expresión. Hoy podemos expresarnos"* (Andrea).

Por otro lado las entrevistadas entienden que estos cambios en la cultura de la empresa se enmarcan en los cambios políticos y culturales de los últimos años, respecto del rol de las mujeres en la sociedad. "*Creo que fue algo que se fue dando a nivel social, que empezamos a ver a una mujer distinta y creo que la empresa no se quedó al margen y no ejerció resistencia a eso. Yo me acuerdo cuando empezó a crecer la empresa, los primeros tres gerentes que eligieron fueron varones pero había mujeres en la búsqueda"* (Gabriela). Estos cambios, se aplican por presión externa e incluso adquieren atributos de competitividad *"no somos la única organización que está trabajando estos temas, porque cada vez más y más distintos clientes nuestros nos empiezan a demandar este tipo de políticas. (...) no es que a nosotros se nos ocurrió equidad o trabajar sobre los derechos de la mujer, está alineado con un propósito común que no es solamente nuestro, un montón de organizaciones en el mundo lo tiene y cada vez más y más* ***va a ser una ventaja competitiva tener este tipo de políticas****"* (Fernanda). También estos cambios en la cultura con perspectiva de género, se relacionan también en una visión empresarial de captación de ciertos tipos de empleados y empleadas, *"la gente que está ingresando al mercado laboral busca marcas y compañías que se sientan identificados, nadie que sea vegetariano o vegano va a trabajar a un matadero. Si vos adherís o entender sobre perspectiva de género es muy difícil que vayas a trabajar a una organización eclesiástica."* (Fernanda). Sin embargo, la aplicación de políticas de equidad, también debe atravesar espacios intermedios de decisión y la voluntad de los líderes de la organización de implementarla. Esto se convierte en un obstáculo para su implementación cuando hay "choque de paradigmas" "*a veces es super difícil llevar adelante actividades, no por un tema de presupuesto, sino por el*

*compromiso de los líderes que terminan siendo personas ancladas en un paradigma antiguo que no terminan de aceptar". (*Fernanda)

Para dar respuesta a los cambios del entorno la empresa entendió que había que empezar a trabajar transversalmente en todos los departamentos con una perspectiva de género, creando la iniciativa TP Women. Este es uno de los **programas de desarrollo laboral que desarrolla la empresa con perspectiva de género.** Esta tiene como objetivo *"llevar al consciente los sesgos inconscientes que tenemos las mujeres, y cuando empezamos esa puesta en común es algo extraordinario porque ves cómo estás cambiando la mirada de estas mujeres".* (Noelia). Siguiendo con esta línea de análisis, se indagó acerca de **las experiencias en torno a estos programas.** Desde el punto de vista de una de las formadoras "es super enriquecedor, cada vez que lo damos, terminas muy sensibilizada y decis *"bueno estas cinco, diez personas que participaron, hoy a la noche se van a quedar pensando en esto"* (Fernanda). Desde el punto de vista de las participantes, reconocen al workshop como un espacio de construcción de seguridad propia. *"TP Women es un primer paso para transmitir experiencias, conciencia y responsabilidad lo cual puede generar la seguridad que la mujer necesita para crecer dentro de una organización ya que la falta de confianza en sí misma representa una barrera"* (Daniela) *"Yo en esa charla dije que no puedo hablar de plata porque a mí lo que me motiva y me mueve no es la plata. Y después de esta charla que hablamos del tema, tomé valor, me junté con mi líder y se lo pedí. De qué sirve, sirve porque fueron un impulsor. Antes me hubiera sentido desubicada y ahora no"* (Martina).

También se le consultó a las entrevistadas sobre su **opinión respecto de estos programas de desarrollo laboral de la empresa con perspectiva de género. Las opiniones son en general positivas.** Por un lado, expresan que lo viven como un espacio donde se enfatiza en la empatía con las compañeras y es valorado por su capacidad de generar redes de contención. Paralelamente, se articulan sobre todo dificultades laborales cuyas causas son personales. *"Salimos siempre muy movilizadas, tanto las formadoras como las participantes porque siempre la sensación es (...) son mis problemas. Al momento de verbalizar y escuchar ese mismo problema en boca de otra compañera que lo trae a la charla es decir "bueno, no soy*

yo sola somos todas las que estamos atravesadas por esto, un poco más o un poco menos, en distintas etapas" (Fernanda). *"Después de esa charla me pude dar cuenta que muchos agentes telefónicos están pasando por situaciones bastante difíciles, en cuanto a su rendimiento laboral por la maternidad, los hijos, no querer ascender por miedo a quién se va a hacer cargo de sus hijos. Entonces, en todo este contexto, te das cuenta que no sólo te pasa a vos sino a muchas mujeres"* (Andrea). *"Creo que la mujer se siente escuchada, porque por ahí hay personas en la organización que tienen historias muy fuertes de vida, (...)el hecho de contarlos sirve como una terapia y una forma de sanación. Creo que se generan espacios interesantes"* (Camila); *"me parece un espacio ideal de conciencia y responsabilidad. Crear redes de contención y una mirada crítica para desnaturalizar comportamientos me parece fundamental tanto dentro como fuera de la organización"* (Daniela)

6) CONCLUSIONES

En este último capítulo se intentará dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas al comienzo de este trabajo. La presente tesis se centró en el estudio de caso de una empresa de *call center* con el propósito identificar algunas de las causas que limitan el acceso de mujeres a puestos de liderazgo en una empresa multinacional de este tipo de industria. Para ello, se optó por **identificar** algunas **prácticas** y **representaciones de género** presentes en los miembros y **la cultura organizacional** de esta empresa que refuerzan las barreras que **las mujeres** enfrentan para **acceder a puestos jerárquicos** en condiciones de igualdad. A tal efecto, se analizaron las siguientes dimensiones: ambición profesional, liderazgo y estereotipos, igualdad de oportunidades y diversidad e inclusión, y su manifestación en hombres y mujeres empleados por la empresa.

En primer lugar, la empresa en el área de operaciones cuenta con **programas de desarrollo** que son requisito indispensable para poder postular a posiciones de liderazgo en todos los niveles. La percepción de todos los colaboradores de la empresa es positiva respecto a este punto, sobre todo de las mujeres. En este sentido, hay una percepción de que **las políticas de selección** que tiene la compañía son claras y transparentes para la gran mayoría de los colaboradores, es decir no existen las barreras externas expuestas por las psicólogas Ramos, Barberá y Sarrió. Sin embargo, a pesar de que la mayoría de los encuestados tienen algún tipo de aspiración laboral dentro de la empresa, las aspiraciones del colectivo femenino van en descenso a medida que los puestos aumentan en jerarquía. Esta tendencia se invierte en los hombres, los cuales aspiran en mayor medida a los puestos de mayor jerarquía. Sobre **la percepción de igualdad de oportunidades,** que tienen las mujeres en comparación con los hombres dentro de la organización, se pudo comprobar que la que tienen los hombres es mucho más positiva que la de las propias mujeres, que son quienes viven y sienten en primera persona estas diferencias. En cuanto al trato, los datos de la encuesta de clima confirman que las personas son tratadas en forma justa independientemente de su género. Sin embargo, estos resultados contrastan cuando descomponemos en acciones concretas este concepto. En este sentido, en las encuestas a mandos medios, gran parte de las mujeres encuestadas sostiene que no

puede expresar su opinión libremente y un número menor de ellas coincide en que no pueden dar a conocer ni comunicar sus ambiciones profesionales.

La percepción sobre las barreras que encuentran las mujeres a la hora de ascender profesionalmente según el género es diferente. El 78,57% de los hombres sostiene que las mujeres no atraviesan barreras, mientras que las respuestas recibidas por parte de las mujeres fueron más parejas, el 43,75% de las mujeres encuestadas confirmó que tuvo que atravesar barreras en su desarrollo profesional y 56,25% dijo que no. Entre las barreras más mencionadas se encuentra nuevamente, el equilibrio entre la vida personal y laboral ya que se espera que las mujeres deban organizar las tareas familiares, proyectar la maternidad o cuidar a sus hijos en caso de enfermedad.

En un segundo punto, se busca **conocer** las opiniones y experiencias de mujeres que ocupan puestos jerárquicos en esta empresa de call center, para identificar y comprender a través de qué manera la cultura organizacional de la empresa habilita o restringe sus oportunidades laborales.

En este sentido, todas las mujeres entrevistadas tienen una larga trayectoria dentro de la empresa y ocuparon varios cargos hasta llegar al puesto de liderazgo que desempeñan en la actualidad. Ese recorrido demandó **el establecimiento de prioridades a lo largo de su trayectoria laboral.** Sus testimonios nos permitieron identificar los tipos de barreras a las que se tuvieron que enfrentar a lo largo de su trayectoria profesional. Uno de ellos, tiene que ver con el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Ahora bien, para las mujeres que también son madres las responsabilidades ligadas al ámbito familiar podrían haber sido una barrera y un limitante para acceder y sostener estas posiciones. En contraste con ello, tener un reparto de tareas domésticas, ya sea con el padre de sus hijos o familiares que colaboran con el cuidado de los niños, les permite desempeñarse adecuadamente a las responsabilidades que esos puestos exigen. Sin embargo, en los momentos en los que esta dinámica se interrumpe, estas mujeres son sujetos activos que despliegan estrategias para sostener la definición de quiénes son y lo que desean. Tal como explican Ramos, Barberá y Sarri, muchas veces es difícil visualizar a la mujer en un triple rol: el de esposa, madre

y directiva. Pero en este caso, gracias al reparto equitativo de las responsabilidades familiares estas mujeres lograron asumir puestos de poder.

Por otro lado, los estereotipos de género asociados al ejercicio de una posición jerárquica y su incidencia en la dinámica de la relación laboral es otro tipo de barrera que todas las gerentes entrevistadas tuvieron que enfrentar. Los estereotipos de género actúan desacreditando su posición de autoridad y funcionan como conjunto de ideas que condicionan sobre todo a las mujeres en esos cargos. Se traducen en una falta de confianza en la capacidad de realizar el trabajo. Sin embargo, la existencia de prejuicios y estereotipos de género presente en algunas personas de la empresa no son percibidas como una barrera inmutable para estas mujeres. Todo lo contrario, se sirven de estrategias que combinan su conocimiento del trabajo, su capacidad de resolver diversas cuestiones relativas a las tareas y el reconocimiento de la existencia de esos prejuicios y sus formas de expresarse. Esto coincide con lo expuesto por Garcia Beaudoux, muchas veces las mujeres que cumplen con los requisitos para ocupar posiciones de liderazgo son rechazadas porque su comportamiento desafía las creencias prescriptivas de lo que se espera del género femenino.

También existen otro tipo de barreras son las autoimpuestas, es decir, la autopercepción de falta de preparación o aptitud para ejercer este tipo de cargos. En uno de los casos, incluso, coexiste con la identificación de disponer de las herramientas para desarrollarlos. Esto remite a las barreras internas expuestas por Roldán García, Leyra-Fatou y Contreras Martínez.

Parte de estos cuestionamientos se dan debido a la falta de representación de liderazgo femenino dentro de la organización, ya que hace tan sólo cinco años las mujeres empezaron a ocupar estos puestos en la organización. Esto contexto en la empresa confirma la postura de Sánchez Moreno y Yánez, quienes sostienen que la existencia de una cultura masculinizada en las organizaciones frena la iniciativa de la mujer a acceder a posiciones de liderazgo. Sin embargo, aún hay áreas en la empresa donde la presencia femenina es escasa, como por ejemplo en área de IT. No obstante, la actual presencia de una generación de mujeres en estos puestos puede cambiar

radicalmente la forma masculinizante en que se concibe el liderazgo y en consecuencia, los atributos valorados de un/a buen/a trabajador/a.

Es decir que los procesos de selección son claros, las pautas para crecer dentro de la compañía son percibidas como justas, pero una vez que las mujeres toman la posición de liderazgo, deben enfrentarse a estereotipos y justificar sus decisiones con mayor frecuencia, a diferencia de los varones. Por otro lado, el acceso a una primera posición de liderazgo dentro de la organización no es del todo igualitario, ya que la distribución jerárquica por género demuestra la existencia de jerarquía ocupacional vertical. Como principal barrera se identifica que a la capacitación del programa de desarrollo por fuera de la jornada laboral.

Muchas de estas mujeres experimentaron lo expuesto por los psicólogos Lupano Perugini y Castro Solano, quienes confirman que los cargos directivos se atribuyen generalmente a los hombres por cumplir con determinadas características. Estas consideraciones suelen fomentar sesgos contra las mujeres en la promoción y ocupación de puestos directivos. Es llamativo ver como todas las entrevistadas tuvieron que liderar, en algún momento de su carrera, conversaciones para marcar su autoridad o defender tu capacidad de decisión por sentirse cuestionadas o hasta cambiar su forma de vestir para lograr posicionarse en sus equipos de trabajo / compañeros / clientes. El testimonio de las entrevistadas coincide con lo expuesto por Heller ya que estas mujeres debieron enfrentarse a interrogatorios para demostrar su capacidad para desempeñarse en el rol que ocupan. Esto también se ajusta a la teoría desarrollada por Eagly y Karau quienes explican **la incongruencia entre el rol femenino y el rol de liderazgo**.

Para finalizar, se pudo indagar respecto a la opinión de las mujeres líderes y mandos medios de la operación respecto a las actividades propuestas por la empresa y todos coinciden que tener un espacio de charla y debate de estos temas ayuda a generar empatía con el otro, sentirse escuchado. En este punto, existe una percepción de que la cultura organizacional ayuda y acompaña a los colaboradores. Es importante destacar, que esta cultura se fue conformando a través de un conjunto de cambios de mayor escala, que se enmarcan en los cambios políticos y culturales de los últimos

años, redefiniendo el rol de las mujeres en las sociedades. Por consiguiente, su aplicación tiene un fuerte componente de presión externa e incluso le atribuye un carácter renovado de competitividad a las empresas que ceden ante estos cambios ya que, en general, están ampliamente legitimados.

7) BIBLIOGRAFÍA

Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20 (4), 441–464.

Aldonate, A. E. (2015). *Las mujeres y el mundo del trabajo en la Argentina de la primera mitad del Siglo XX* (Trabajo Final Integrador). Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/62.

Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos.* Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La trilogía - Vol 1. Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias.* Buenos Aires: Granica.

Archenti, N. (2007). Estudio de caso/s. En Alberto Marradi, Nelida Archenti y Juan Ignacio Piovani, *Metodología de las Ciencias sociales* (pp. 237-246). Buenos Aires: Emecé Editores.

Artous, A. (1982). *Los orígenes de la opresión de la mujer*. Barcelona: Fontamara.

Belt, V., Richardson, R., y Webster, J. (2002). Women, social skill and interactive service work in telephone call centres. *New Technology, Work and Employment*, 17 (1), 20-34.

Berbel, S. (junio de 2004). Sobre género, sexo y mujeres. *Mujeres en red, el periódico feminista*. Recuperado de http://www.mujeresenred.net/spip.php?article33.

Berdasco García, M. L. (2018). *Análisis del entorno laboral y gestión de relaciones laborales desde la perspectiva de género.* Sevilla: Ediciones Rodio.

Bosak, J. y Sczesny, S. (2008). Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. *Sex Roles*, 58 (9-10), 682-688.

Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.

Cabarrubias, L. (2011). Gender matters in the call center industry: a review of literature on the effects of call center work on women. *Review of Women's Studies*, 21 (2), 72-95.

Calás, M. B., Smircich, L., y Holvino, E. (2014). Theorising gender-and-organization: changing times, changing theories. En Savita Kumra, Ruth

Simpson, y Ronald Burke (eds.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 17-53). Oxford: Oxford University Press.

Cárdenas de Sanz de Santamaría, M. C. (2017). *En busca del liderazgo femenino: el recorrido de una investigación.* Bogotá: Universidad de los Andes.

Carneiro Barrera, A., y Díaz Román, A. (2018). *Avances en ciencias de la educación y del desarrollo.* Granada: Asociación Española de Psicología Conductual.

Carrasquer, P. (2009). *La Doble presencia del trabajo y el empleo femenino en las sociedades contemporáneas* (Tesis de doctorado). Departamento de Sociología, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.

Castaño Collado, C., Laffarga Briones, J., Iglesias Fernández, C., Fuentes Ruiz, P. D., Martín Fernández, J., Llorente Heras, R., y Martínez Cantos, J. L. (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid: Instituto de la Mujer.

Chinchilla, N. y León, C. (2004). *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*. Nota técnica DPON-14. IESE Business School. Universidad de Navarra.

Ciccaglione, S. A. (2019). *Participación de las mujeres y el techo de cristal en empresas de tecnología en Argentina* (Tesis de maestría). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Recuperada de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1509_CiccaglioneSA.pdf.

Cortés Pérez, S. A. (noviembre, 2011). El cuidado como objetivo político-social, una nueva mirada desde la ética del ciudadano. En *III Congreso Anual de la REPS*, Universidad Pública de Navarra, Pamplona, España.

Guirado, M. I. C. (2007) Estereotipos de género. En José Morales, Elena Gaviria, Miguel Morales y Maria Isabel Cuadrado Guirado (coords.), *Psicología social* (pp. 243-266). Madrid: McGraw Hill.

Cuadrado, I., Molero, F. y Navas, M. (2006). *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres.

D'Arriso, J. (28 de enero de 2018). Ocupaciones para ellas: qué explica la brecha salarial de género del 27%. *La Nación*. Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/ocupaciones-para-ellas-que-explica-labrecha-salarial-de-genero-del-27-nid2104251.

De Anca, C., y Aragón, S. (2007). La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. *Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 45-63.

De Pablo, N. M. (3 de noviembre de 2016). Techos de cristal y cemento: los frenos del talento femenino. *Generando igualdad*. Recuperado de http://www.generandoigualdad.com/techos-de-cristal-y-cemento-los-frenos-del-talentofemenino/.

Del Bono, A. (diciembre, 2003). Trabajo inmaterial, competencias sociales y estereotipos de género. *Call centers*: buscando la mejor "sonrisa telefónica". En *III Jornadas de Sociología*, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

Del Bono, A., y Bulloni, M. N. (2008). Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de *call centers* offshore en Argentina. *Trabajo y Sociedad*, 9 (10), 1-21.

Díaz Langou, G., de León, G., Florito, J., Caro Sachetti, F., Biondi Rodríguez, A., y Karczmarczyk, M. (2019). *El género del trabajo: entre la casa, el sueldo y los derechos.* Buenos Aires: CIPPEC-OIT-ONU Mujeres-PNUD.

Eagly, A. H. y Carli, L. (2007). Las mujeres y el laberinto del liderazgo. *Harvard Business Review*, 85 (9), 76-85.

Eagly, A. H. y Karau, S. J., (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders.

Psychological Review, 109, 573- 598.

Eisenstein, Z. (comp.) (1978). *Patriarcado capitalista y feminismo socialista*. México D.F:

Siglo Veintiuno Editores.

Escobar-Salazar, A. (2017). División sexual del trabajo en los *call centers* en Chile:

Apropiación de habilidades "femeninas". *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 28, 47-59.

Esquivel, V. (2007). Género y diferenciales de salarios en la Argentina. En Marta Novick y Héctor Palomino (coords.), *Estructura productiva y empleo. Un enfoque transversal* (pp. 363-392). Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Esquivel, V. (2009). *Uso del tiempo en la ciudad de Buenos Aires.* Buenos Aires: Ediciones UNGS.

Fernández, L. (2005). Género y Mujeres Académicas: ¿Hasta donde la equidad? En Norma Blázquez y Javier Flores (eds.), *Ciencia, tecnología y género en Iberoamérica* (pp. 331352). México DF: Plaza y Valdez.

García Beaudoux, V. (2 de noviembre de 2014). ¿Cómo afectan los estereotipos de género al liderazgo femenino? *Con distintos acentos. Investigación y reflexión en América Latina*. Recuperado de http://www.condistintosacentos.com/como-afectan-los-estereotipos-degenero-al-liderazgo-femenino/.

García Retamero, R., y Esther, L. Z. (2008). Atribuciones causales sobre éxito y fracaso y percepción del liderazgo femenino. *Estudios de Psicología*, 29 (3), 273-287.

Gómez Bueno, C. (2001). Mujeres y trabajo: principales ejes de análisis. *Papers: revista de sociología*, 63-64, 123-140.

González Gavaldón, B. (1999). Los estereotipos como factor de socialización en el género.

Comunicar, 12, 79-88.

González González, M. (2019). Género y trabajo en los contact centers. Paradigma de feminización laboral. *Methaodos.revista de ciencias sociales*, 7 (2), 261-273.

Goñalons Pons, P. (2 de abril de 2018). La brecha de género y la devaluación del trabajo feminizado. *El diario.es*. Recuperado de https://www.eldiario.es/piedrasdepapel/brechagenero-devaluacion-trabajo-feminizado_6_756684345.html.

Grant Thornton International. (2018). *Mujeres directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso.* Recuperado de https://www.grantthornton.com.ar/globalassets/1.-memberfirms/argentina/perspectivas/articulos-y-publicaciones/mujeres-directivas/grantthornton-mujeres-directivas-2018--embargo-8-march--argentina.pdf.

Hartmann, H. (1994). Capitalismo, patriarcado y segregación de los empleos por sexos. En Cristina Borderías, Cristina Carrasco y Carme Alemany (comps.), *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales* (pp. 253-294). Barcelona: Icaria.

Heller, L. (2015). *Mujeres y varones en las organizaciones: ambiciones y aspiraciones*, Buenos Aires, Argentina: Pluma digital

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación.* México D.F: McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de Investigación*. México D.F: McGraw Hill.

Kark, R. y Eagly, A. H. (2009). Gender and Leadership: Negotiating the Labyrinth. En Joan Chrisler y Donald McCreary (eds.), *Handbook of Gender Research in Psychology* (pp. 443-468). Nueva York: Springer.

Keshet, S., Kark, R., Pomerantz-Zorin, L., Koslowsky, M., y Schwarzwald, J. (2006). Gender, status and the use of power strategies. *European Journal of Social Psychology*, 36 (1), 105-117.

Lamas, M. (1986). La antropología feminista y la categoría "género". *Nueva antropología*, 8 (30), 173-198.

Lamas, M. (2000). Diferencias de sexo, género y diferencia sexual. *Cuicuilco*, 7 (18), 1-24.

Las Heras, M., y Debeljuh, P. (2010). *Mujeres y Liderazgo.* México D.F: LID Editorial.

Lobato, M. Z. (2000). Lenguaje laboral y de género en el trabajo industrial, Primera mitad del siglo XX. En Fernanda Gil Lozano, Valeria Pita y María Gabriela Ini (dirs.), *Historia de las mujeres en la Argentina. Siglo XX, Tomo 2* (pp. 95-116). Buenos Aires: Taurus.

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

Lupano, M. L., y Castro Solano, A. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. *Ciencias Psicológicas*, 2, 139-150.

Marrugo-Salas, L. (2016). El acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa. *Entramado*, 12 (1), 108-120.

Martínez León, I., García Ruiz, L., y Olmedo Cifuentes, I. (2016). Diferencias de género en el estilo de liderazgo en las cooperativas de enseñanza. En *XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa*. Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, Colombia.

Ministerio del Interior. (2020). Resolución General 34/2020.

Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-34-2020-340720.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2018). Las mujeres en el mundo del trabajo. CABA. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_ctio_documentodetrabajo.pdf

Moine, M. B. (2013). Investigación científica: factores que inciden en el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad en la estructura organizacional. *Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas UNL*, 10 (1), 21-45.

Moreno, M. S., & YÁÑEZ, J. L. (2008). *Poder y liderazgo de mujeres responsables de instituciones universitarias.* Revista española de pedagogía, 345-364.

Paris, L. D., Howell, J. P., Dorfman, P. W., y Hanges, P. J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies*, 40 (8), 1396-1405.

Perrot, M. (1998). El feminismo critica: "lamentamos su ignorancia". *Revista de estudios de género: La ventana*, 1 (8), 325-328.

Powell, G. N. (Ed.). (1999). *Handbook of gender and work.* Sage Publications.

OIT. (2004). Romper el Techo de Cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Obtenido de http://www.igualdadenlaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/romper-el-techo-de-cristal2004.pdf.

OIT. (2012). Global Employment Trends for Women. Ginebra: International Labor Office.

OIT. (2017). La mujer en la gestión, cobrando impulso. Ginebra: International Labor Office.

OIT. (2019). Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio. Ginebra: International Labor Office.

OIT. (2019). Proporción de empresas con mujeres ejecutivas de máximo nivel. Recuperado de https://ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/beyond-the-glassceiling#cracking/share-of-enterprises.

Organización Mundial de la Salud. (2002). Integración de las perspectivas de género en la labor de la OMS. Política de la OMS en materia de género. Obtenido de https://www.who.int/gender/mainstreaming/ESPwhole.pdf.

P.N.U.D. (2009). Aportes para el desarrollo humano en Argentina / 2009. Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

P.N.U.D. (2014). Género en el trabajo. Brechas en el acceso a puestos de dirección. Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

P.N.U.D. (2014). Aportes para el Desarrollo Humano en Argentina. Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Pozzio, M. (2012). Análisis de género y estudios sobre profesiones: propuestas y desafíos de un diálogo posible y alentador. *Sudamérica: Revista de Ciencias Sociales*, 5 (1), 99-129.

Queirolo, G. (2014). Vendedoras: género y trabajo en el sector comercial (Buenos Aires, 19101950). *Estudos Feministas*, 22 (1), 29-50.

Queirolo, G. (2015). Dactilógrafas y secretarias perfectas: el proceso de feminización de los empleos administrativos (Buenos Aires, 1910-1950). *Historia Crítica*, 57, 117-137.

Ramos Lopez, A. (2005). Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales. *Cuadernos de geografía*, 78, 191-214.

Ramos, A., Barberá, E., y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34 (2), 267-278.

Ramos, C. (1992). La nueva historia, el feminismo y la mujer. En *Género e historia* (pp. 7-37). México D.F: Universidad Autónoma Metropolitana.

Ribera, T. B., Estellés Miguel, S., y Dema Pérez, M. C. (septiembre, 2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal". En *XIII Congreso de Ingeniería de Organización*, Barcelona-Terrassa.

Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 637655.

Rodríguez Jaume, M. J., González Río, M. J., y Albert Guardiola, M. C. (2014). Las carreras académicas de mujeres y hombres en la Universidad de Alicante. *Sociología del Trabajo*, 80, 69-88.

Roldán García, E., Leyra-Fatou, B., y Contreras Martínez, L. (2012). Segregación laboral y techo de cristal en el trabajo social: análisis del caso español. *Portularia*, 12 (2), 43-56.

Rosaldo, M. Z. (1974). Woman, Culture and Society: A Theoretical Overview. En Michelle Zimbalist Rosaldo y Louise Lamphere (eds.), *Woman, Culture and Society* (pp. 17-42).

Stanford: Stanford University Press.

Rosaldo, M. Z., Lamphere, L. y Bamberger, J. (eds.) (1974). *Woman, Culture and Society*. Stanford: Stanford University Press.

Sanz, S. (24 de marzo de 2015). La lucha de las mujeres en los 70: la liberación social y nacional y las mujeres. *Diario Contexto*. Recuperado de http://www.diariocontexto.com.ar/2015/03/24/la-lucha-de-las-mujeres-en-los-70-laliberacion-social-y-nacional-y-las-mujeres/.

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.* Barcelona: Plaza & Janes Editores.

Scott, J. W. (1999). El género: una categoría útil para el análisis histórico. En Marysa Navarro y Catherine R. Stimpson (comps.), *Sexualidad, género y roles sexuales* (pp. 37-76). Buenos Aires: FCE.

Segato, R. (2003). *Las estructuras elementales de la violencia.* Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

Silva Pelossi, M. M. (2006). *Trabajo femenino y relaciones de género* (Tesis de licenciatura). Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata. Recuperada de: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.660/te.660.pdf.

Staritz, C. y Reis, J. G. (eds.) (2013). *Global value chains, economic upgrading, and gender. Case studies of the horticulture, tourism, and call center industries*. The World Bank.

Uribe, R., Manzur, E., Hidalgo, P., y Fernández, R. (2008). Estereotipos de género en la publicidad: un análisis de contenido de las revistas chilenas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 41, 1-18.

Vozzi, F., y Lafuente Duarte, R. (agosto, 2017). Desigualdad de género en el mercado laboral argentino actual. En *XIII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires, Argentina.

Wainerman, C. (1979). Educación, familia y participación económica femenina en la Argentina. *Desarrollo Económico*, 18 (72), 511-537.

Wereszczuk, M. G. (2013). *Participación de las mujeres y el techo de cristal en el sector financiero Argentino* (Tesis de maestría). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Recuperada de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0726_WereszczukMG.pdf.

Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling. Women in management.* Ginebra:

International Labor Office.

8) ANEXO

8.1 Formulario de encuesta:

¡Hola! El siguiente cuestionario es parte de la investigación de mi tesis de maestría "Desigualdad de género en el acceso a puestos jerárquicos en ámbitos de trabajo feminizados.

Estudio de caso de un call center". Todas las respuestas permanecerán anónimas, y en ningún caso se van a utilizar para otros fines. Sólo te tomará 10 minutos. ¡Gracias por tu colaboración!

1) Género:

Femenino

Masculino

Otro

2) Edad:

Menos de 25 años

De 25 a 30 años

De 30 a 35 años

De 35 a 40 años

Más de 40 años

3) Estado civil:

Soltero

Casado

En pareja

Otro

4) ¿Tenes hijos?

Si

No

5) Máximo nivel de estudios alcanzado:

Secundario completo

Terciario / universitario incompleto

Terciario en curso

Universitario en curso

Terciario / universitario completo

6) ¿Cuál es tu antigüedad en el puesto?

Menos de 1 año

De 1 año a 3 años

De 3 a 5 años

Más de 5 años

7) ¿Cuántas horas promedio diarias dedicas a tu trabajo?

9 horas

Entre 9 y 10 horas

Entre 10 y 12 horas

Más de 12 horas

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

ACCM

CCM

BM

COO

Otro

9) ¿Qué tan satisfecho estás con las responsabilidades en tu puesto de trabajo actual?

Muy satisfecho/a

Satisfecho/a

Neutral

Insatisfecho

Muy insatisfecho

10) ¿Crees que existe un trato equitativo entre hombres y mujeres en tu trabajo? Si

No

A veces

11) Desde tu experiencia en la empresa ¿sentís que las mujeres tienen las mismas posibilidades que los hombres?

Si

No

A veces

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

Si

No

A veces

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

Si

No

A veces

14) Desde tu experiencia en la empresa ¿crees que tanto vos como tus compañeros son remunerados equitativamente independientemente del sexo?

Si

No

A veces

15) ¿Crees que las mujeres se encuentran con barreras a la hora de ascender profesionalmente? Si

No

Si la respuesta es sí: ¿cuáles?

16) Desde tu experiencia personal, ¿crees que los hombres y las mujeres tienen estilos diferentes a la hora de liderar?

Si
No

17) Desde tu experiencia personal, ¿sentiste alguna vez que no podías manifestar tu opinión libremente?

Si

No

A veces

18) Desde tu experiencia personal, ¿sentiste alguna vez que hay barreras que limitan tu desarrollo profesional?

Formación profesional

Equilibrio vida personal – laboral

Maternidad – paternidad

Otra barrera

No sentí ninguna barrera

19) ¿Participaste en el programa de formación *Elite*?

Sí, estoy graduado

Sí, estoy cursando actualmente

Me inscribí y no ingresé al programa

No me inscribí

Si la respuesta es “no me inscribí”: ¿Por qué?

No cumplo con los requisitos de antigüedad en el puesto

No estoy interesado / a

No me conviene el horario

Equilibrio vida personal - laboral

Otras razones, por favor detallar:

20) Desde tu percepción, ¿crees que la cultura de la empresa promueve la igualdad de género? Si

No

A veces

Si la respuesta es no: ¿Por qué?

8.2 Guía de entrevistas:

1. ¿Qué edad tenés?
2. ¿Cuál es tu estado civil?
3. ¿Con quién/es vivís?
4. ¿Estás en pareja? ¿Hace cuánto?
5. ¿Tenés hijos? ¿Cuántos? ¿Qué edad tienen?
   (Indagar si los tuvo con la misma pareja)
6. ¿Hasta dónde llegaste con tus estudios? ¿Te estás formando de alguna manera?

TRAYECTORIAS LABORALES Y DESIGUALDAD DE GÉNERO

7. ¿Qué tareas realizás en tu trabajo? ¿Cuántas horas diarias promedio le dedicás?
8. ¿Qué lugar ocupa tu trabajo en tu vida? ¿Cómo repercute esto en el resto de tus responsabilidades/vida cotidiana?
9. ¿Cuánto tiempo hace que te desarrollas en ese puesto? ¿Cómo fue que decidiste postularte?
10. ¿Cómo viviste/atravesaste la experiencia de ser Gerente? ¿fue/es como imaginabas o no? ¿Por qué?
11. Actualmente, ¿Estás satisfecha con las responsabilidades laborales que tenés? ¿sentís que se te dificulta ejercer tu trabajo? ¿Qué dificultades encontrás?
12. ¿Hay alguna de estas dificultades que asocies con los estereotipos de género? ¿Qué hacés para resolverlas? ¿Qué aspectos de tu trabajo sentís que tenés resueltos?

13. Hay una teoría que se llama “techo de cristal” y dice que existen barreras invisibles que impiden -indirectamente- que las mujeres accedan a posiciones de liderazgo, por ejemplo, porque muchas veces culturalmente tienen asignada la responsabilidad de las tareas domésticas y de cuidado de la familia, lo que les quita tiempo para ascender profesionalmente ¿Qué opinás al respecto?
14. Repasando tu carrera dentro de la empresa, ¿podés identificar algún obstáculo, respecto de la cultura que hay en la empresa que hayan influído en tu decisión de ascender profesionalmente o te haya generado conflicto con esa idea?

15. Repasando tu carrera dentro de la empresa, ¿podés identificar algún obstáculo,en relación a tu vida personal, que haya postergado tu decisión de ascender profesionalmente o te haya generado conflicto con esa idea?

ESTEREOTIPOS DE GÉNERO Y TRABAJO

16. Desde tu rol de líder, ¿en algún momento tuviste que luchar contra el prejuicio masculino por ocupar una posición de liderazgo? ¿**sentiste** que no te respetaban como líder por ser mujer?

    Si dice que sí, ¿contra qué tipos de prejuicios te enfrentaste? ¿cómo actuaste en ese momento? ¿te sentiste respaldada por compañeros/as, jefes/as, empleados/as en ese momento o no?
17. ¿Alguna vez presenciaste o alguna compañera te contó de haber vivido alguna situación de este tipo? ¿Cómo fue esa situación?
18. ¿Qué características **crees** que son indispensables para un buen líder? ¿**Crees** que alguna de estas características están asociadas al estereotipo femenino?
19. En la empresa, ¿identificás si tus compañeras mujeres que tienen un puesto jerárquico tienen o no las mismas posibilidades de ejercer su autoridad que los hombres? Si dice que no, ¿Por qué? ¿En qué aspectos? ¿Qué situaciones?

20. ¿**Crees** que existen cargos y tareas en la empresa en donde se prefiere que sean realizados exclusivamente por hombres o por mujeres?
21. En la relación a las personas que le ha tocado tener a su cargo, ¿notaste alguna diferencia en cómo se desenvuelven las mujeres en relación a los hombres? ¿Cuáles?
22. En la empresa, ¿identificás si las mujeres -que no ocupan un puesto jerárquico- tienen o no las mismas posibilidades de crecimiento que los hombres? Si dice que no, ¿Por qué ¿En qué aspectos? ¿Qué situaciones?
23. ¿Qué características **crees** que son indispensables para ser un buen agente telefónico? // ¿**Crees** que alguna de estas características están asociadas al **estereotipo** masculino?

24. Actualmente, hay más de un 60% de mujeres ocupan los puestos de atención telefónica en la compañía, y que la misma diferencia no se mantiene en la posición de Business Manager ¿Qué pensás de este hecho?

CULTURA ORGANIZACIONAL E IGUALDAD DE GÉNERO

25. ¿Qué recomendaciones o sugerencias le harías a la compañía para favorecer o ayudar este equilibrio? ¿Qué aspectos identificás que hay que trabajar y que no se trabajan todavía?
26. ¿Tuviste la oportunidad de participar de los workshops de *TP Women*? ¿En qué consisten estos workshops? ¿Por qué surgieron? ¿Qué temas se abordan?
27. ¿Pudiste hablar con las mujeres que participaron en ellos? ¿Qué dicen al respecto?
28. ¿por qué se hace se decidió hacer estos workshops para sólo para mujeres? ¿Se tiene en vista hacer talleres de este tipo para hombres? ¿Por qué?
29. ¿Hay experiencias que se vinculan con el pasó de estas mujeres por la empresa? ¿Hicieron alguna sugerencia? ¿Notás que hay cambios en las mujeres que participan en el taller? ¿Cúales?
30. ¿Hay alguna experiencia en particular de las mujeres que participaron que te haya llamado la atención?
31. Desde tu rol de organizadora, ¿Pensás que ayuda hablar sobre estos temas en una organización? ¿Qué aspectos positivos y negativos identificás en esta experiencia?

CIERRE

32. ¿Hay algún comentario que quisieras agregar sobre lo que venimos charlando?
33. ¿Hay algún tema del que te hubiera gustado hablar y no lo hicimos? ¿Cuál/es? ¿Por qué?
34. ¿Te gustaría hacerme alguna pregunta sobre lo que hablamos o sobre algún tema relacionado con lo que estuvimos conversando?

8.2.1 Entrevista CCM I:

Martina, Gerente call center, de nacionalidad argentina, 35 años, hace 2 años y medio años se desempeña en la posición (entrevistada el 27 de abril de 2020).

1) ¿Cómo está conformado tu grupo familiar? ¿Tenés hijos? ¿Edades?

Tengo un hijo de 8 años y yo, pero es como una familia ensamblada porque cruzando el palier de mi casa vive mi mamá, mi hermana y mi sobrina. Estoy en pareja pero no convivo.

2) ¿Cuántas horas diarias dedicas al trabajo?

Promedio 10 horas.

3) ¿Cómo logras un equilibrio entre la vida familiar y la personal?

Por suerte tengo la colaboración del papá de mi hijo que es muy presente, mi familia también me ayudan que viven en frente y la verdad es que es una comodidad, por eso me mude acá. Lidiar con niñeras y que tu hijo dependa de personas fuera del entorno familiar se hace un poco cuesta arriba, porque estas como pendiente y no siempre son durables. Yo siento que si no tuviera a mi familia que me apoya, no tendría la tranquilidad ni las posibilidades de enfocarme en la tarea. Tengo que estar tranquila para hacerlo bien.

4) ¿Crees que en algún momento de tu vida tuviste que elegir entre tu desarrollo profesional y la vida familiar? (ejemplo postergar la maternidad)

Cuando nació mi hijo, yo había sido mamá hacía tres días y me llamaron para mi primer entrevista de CCM, ósea hace 9 años. Voy a la entrevista, donde éramos cuatro candidatos y tres puestos vacantes: Aldo, Agustín, Pedro y yo. Fuimos convocados los cuatro, no nos postulamos porque el proceso antes era diferente y el plan de carrera también. En ese momento, yo les dije que no tenía disponibilidad full time porque mi prioridad tenía tres días. No estaba en condiciones de rezagar mi hora de lactancia, ni cortar mi licencia por volver a trabajar. Era claro, yo estaba en otra sintonía. Entonces, yo sé que esa no disponibilidad que manifesté de entrada en la

entrevista, tuvo como consecuencias el resultado. Sentí que no era mi momento, mi lugar estaba en otro lado.

5) ¿Crees que existen barreras que limitan el acceso de mujeres a posiciones de liderazgo?

Si. Definitivamente creo que nuestra sociedad argentina es muy machista, es muy competitiva y quizá hasta con cierto rechazo hacia la mujer. En esta competencia, el varón trata desprestigiar a las mujeres y me pasó que, ni siquiera en búsqueda del siguiente puesto, haya mucho conventillo en el medio, y por ahí me llevaron a situaciones, los varones, de crítica por atrás poco constructivas. O en una reunión, cuando yo hacía un aporte, trataban de voltear mi opinión no con argumentos válidos, sólo desde la canchereada. A mí no me interesaba y yo no me prendía en esas situaciones. Si me tenía que cruzar discutiendo con cualquier no tenía reparo, pero nunca me dejé amedrentar por un hombre que me quería opacar. Si yo me tenía que poner a su altura no tenía ningún problema.

6) Tomando como referencia la teoría del techo de cristal (barreras invisibles que impiden que las mujeres accedan a posiciones de liderazgo) ¿te sentís identificada o que en algún momento de tu trayectoria laboral?

Yo no me siento con barreras realmente, si hay alguna barrera es mía quizás un poco por mi preparación porque aún no me recibí. Hoy estoy acá, pero yo no tengo dudas que podría estar en otro lugar, si me empeño yo sé que lo voy a hacer, lo voy a logar. No hay algo que me genere temor o me amedrente a seguir creciendo. Creo que hoy estoy en una situación de afianzarme en el rol, no tengo mucho tiempo, estoy hace dos años y medio y tengo que seguir aprendiendo.

7) Desde tu experiencia ¿Consideras que en el mercado laboral las mujeres tienen las mismas posibilidades de crecimiento que los varones?

Yo creo que eso fue cambiando con el tiempo. Las responsabilidades, la creatividad y la pasión que hoy por hoy se ve en las mujeres, tienen otra ponderación. Estamos mucho más abiertos socialmente con eso. Definitivamente estamos mejor. Me pasa por ejemplo que amigas tienen más progresos en el último tiempo en sus

trabajos, comparado con compañeros varones. Son ellas las que crecen y toman cargos gerenciales.

8) ¿Crees que existen cargos y tareas en donde se prefiere que sean realizados exclusivamente por hombres o por mujeres?

Creo que eso depende del lugar que uno se da. A mí me podes poner un overol y pedir que te maneje una máquina en una operación, pedir que me tire debajo de una PC a sacar vinchas y de verdad creo que tiene que ver con el lugar que uno se da y las limitaciones que tu personalidad define. Yo creo que cada uno se pone en el contexto que quiere.

9) Desde tu experiencia en la empresa ¿sentís que las mujeres tienen las mismas posibilidades que los hombres?

Sí, yo no me siento limitada desde el lugar de mujer.

10) Desde tu rol de líder, ¿alguna vez tuviste que luchar contra el prejuicio masculino por ocupar una posición de liderazgo? O ¿sentiste que no te respetaban como líder por ser mujer? (ejemplo: adoptar características masculinas para ser tenida en cuenta)

No con mis pares y mis jefes, sino con gente más abajo que decían “se viste así” o lo que fuera, tiene el lugar que tiene.

Si bien siempre me han respetado, pero en su momento hacían esas manifestaciones por atrás. Pero hoy creo que el respeto es más genuino porque estoy al servicio y en colaboración con el equipo.

Soy consciente que mi rol de CCM llegó en el momento que tenía que llegar, si hubiera sido antes, nosé si estaba preparada o a la altura de las circunstancias. Por ahí, podía tener mucho conocimiento de la operación o más o menos cintura para manejar algunas situaciones pero lejos de la comodidad que hoy tengo. Y eso no se construye sólo, o de un día para el otro. Y cuando quedé como CCM, la gente se me acercaba genuinamente a felicitarme y no sé si en otro momento hubiera pasado igual.

11) En la relación a las personas que le ha tocado tener a su cargo, ¿notaste alguna diferencia en cómo se desenvuelven mujeres en relación a los

hombres? ¿Cuáles? Sí, totalmente. Siento que hay una cuota mucho más destacada de eficiencia en las mujeres, tiene posibilidades de ver clínicamente las oportunidades y tener un abordaje distinto con la gente. Son muy competitivas y muy competitivas entre ellas, se pueden hasta sacar los ojos para hacer la diferencia. El hombre en cambio es más conciliador, el que calma las aguas, apacigua. También tiene mucho de pachorra atrás, entonces creo que encontrar el mix en el equipo es lo ideal y equilibra los ánimos.

12) ¿Sentiste alguna vez que no podías manifestar tu opinión libremente?

No, pero de nuevo, creo que esto es por una cuestión de seguridad propia. Son limitaciones que la gente se pone por inseguridad propia.

13) ¿Qué características crees que son indispensables para un buen líder? // ¿Crees que alguna de estas características están asociadas al estereotipo femenino?

Necesariamente conocer al equipo, si los conoces los podes leer, los podes interpretar, empatizar con sus necesidades y saber qué los motiva para tratar de ensamblar con tus formas. Desde nuestro espacio de desarrollo, es desde dónde tenemos que generar una confianza necesaria en búsqueda de los objetivos comunes para que las cosas pasen. La comunicación también es absolutamente necesaria, y cómo voy a abordar al equipo porque no todos son iguales y estar atentos a los detalles desde una pregunta o una cara porque el lenguaje corporal dice mucho.

Tuve dos líderes varones uno muy orientado a las personas y otro muy orientado a los procesos, por eso no adhiero que las mujeres son las únicas orientadas a las personas. De hecho yo, siendo mujer, durante mucho tiempo no me importaban las personas, a mí me importaban los objetivos. Absolutamente transaccional, cero transformacional, sólo me interesaba que llegues al objetivo. A mí me pasó, era mi oportunidad de mejorar la orientación y estar al servicio de las personas, no había forma. Pero la primera persona que me ayudó fue mi hijo que me hizo ver el mundo de otra manera y tratar a la gente como personas y no como una máquina. Y después un líder que me ayudó horrores con eso, sino yo no estaría donde estoy hoy.

14) ¿Qué características crees que son indispensables para ser un buen agente telefónico? // ¿Crees que alguna de estas características están asociadas al estereotipo masculino?

Primero que nada, la amabilidad. Creo que es la primera observación que tomo cuando las personas hablan desde su tono, la educación, la amabilidad y su predisposición me dicen casi todo. Después vamos viendo cómo se desenvuelven con el habla, su fluidez y qué tan creativos pueden ser. El respeto y el saber escuchar me parecen lo prioritario. Quizá a las mujeres les cuesta menos la fluidez y sus expresiones. El hombre en las entrevistas o está muy tenso o está muy canchero, son los extremos. Las mujeres por lo general mantienen otras formas.

15) Sabiendo que hay más de un 60% de mujeres ocupan los puestos de atención telefónica en la compañía, y que la misma diferencia no se mantiene en la posición de Business Manager ¿qué recomendaciones o sugerencias le harías a la compañía para favorecer o ayudar este equilibrio?

Yo creo que tiene que haber claridad en las tareas, en lo esperable del rol, en la propuesta concreta. Hoy puntualmente no sé qué hace el gerente de negocios que es el puesto siguiente y no sé qué debería hacer para obtener ese crecimiento. Si nos tuviera que elegir a cualquier de nosotros, no sé tampoco con qué criterio nos evaluarían. Entonces, un poco más de claridad y de preparación.

16) ¿Tuviste la oportunidad de participar de los workshops de *TP Women*? ¿Crees que ayuda hablar sobre estos temas en una organización?.

Creo que ayuda hablar de esos temas, te lo dice alguien que está en ese lugar diferente donde más de una quiere aspirar. Yo en esa charla dije que no puedo hablar de plata porque a mí lo que me motiva y me mueve no es la plata. Hablar de plata en lo personal me pone incómoda, no me gusta. Y después de esta charla que hablamos del tema, tomé valor, me junté con mi líder y se lo pedí. De qué sirve, sirve porque fueron un impulsor. Antes me hubiera sentido desubicada y ahora no.

8.2.2 Entrevista CCM II:

Andrea, Gerente call center, de nacionalidad argentina, 35 años, hace 3 años y medio años se desempeña en la posición (entrevistada el 28 de abril de 2020).

18) ¿Cómo está conformado tu grupo familiar? ¿Tenés hijos? ¿Edades?

Estoy soltera y no tengo hijos.

19) ¿Cuántas horas diarias dedicas al trabajo?

El 75% del día lo dedico al trabajo, asique te diría 12hs por día.

20) ¿Cómo logras un equilibrio entre la vida familiar y la personal?

Vas aprendiendo a equilibrar porque al estar hace tres años y medio en el puesto es como que ya lo manejas, entonces no te genera tanta inestabilidad y hay una madurez laboral que te permite delegar ciertas cosas. Al principio, cuando uno comienza en un puesto, se complica más porque todo es nuevo, tenes que aprender, hay una curva de desarrollo que se va dando, pero ya la pasé. Hoy en día puedo delegar mucho en mi equipo y puedo equilibrar, de hecho estoy estudiando, terminado la carrera de economía.

21) ¿Crees que en algún momento de tu vida tuviste que elegir entre tu desarrollo profesional y la vida familiar?

Si, que hoy esté terminado la carrera tiene que ver mucho con mi desarrollo laboral. Estar en el cargo de Gerente de *call center* durante tres años y medio me llevó a una madurez que no me permitió estar con las dos cosas al mismo tiempo. Cuando empecé tenía a cargo cerca de mil personas, lo que llevaba a que surjan contingencias todo el tiempo y eso no me permitía tener una estabilidad en lo académico, por eso tuve que postergar mi facultad, para poder lograr mi desarrollo laboral. Una vez estabilizada en lo laboral la retomé. Tuve que hacer una elección porque si bien aprendes de las dos formas, tanto desde el conocimiento o desde la parte práctica. No me arrepiento porque la verdad hoy creo que tengo la capacidad ya adquirida para liderar un equipo de mil personas y un equipo de conducción de aproximadamente setenta personas. Esto no lo hubiera logrado si no hubiese tomado esa decisión, porque la facultad si bien te desarrolla en contenido, la práctica es otra

cosa. Ahora que ya estoy más estabilizada, el equipo está armado, el desarrollo para cada uno de los integrantes está trabajado y sobretodo yo estoy mucho más madura desde lo laboral para tomar decisiones, eso me deja mucho más tiempo para poder estudiar.

22) ¿Crees que existen barreras que limitan el acceso de mujeres a posiciones de liderazgo?

No sé si limitar, creo que estamos pasando una transición con respecto a las mujeres en los altos cargos. Creo que en la empresa en la que estamos también vivió una transición bastante difícil, se vivieron muchos cambios, yo fui la primera Gerente de *call center* mujer, porque antes eran todos varones.

No es una limitación, sí creo que todavía son dos formas diferentes de liderazgo. No es lo mismo el liderazgo ya implementado que por ahí tiene un varón, que está dentro de la cultura de trabajo, que el liderazgo que hoy está proponiendo la mujer. La mujer está con otro tipo de forma de trabajo, más trabajo en equipo, más estar en los detalles. Por eso no creo que sea una limitación sino dos maneras diferentes de trabajo que se están complementando.

23) Desde tu experiencia ¿Consideras que en el mercado laboral las mujeres tienen las mismas posibilidades de crecimiento que los varones?

Yo creo que hoy a nivel mundial la situación está, hay que hablarla y es cierta. Lo que no creo es que sea una limitación, es un derecho que cada mujer tiene que adquirir pero primero se tiene que convencer. Hay mujeres que están de acuerdo con que exista esa desigualdad, es un cambio de cultura laboral. Creo que sí está, que se está transformando pero que va a llevar mucho tiempo para que sea igualdad 100% y ya se están dando. Hoy por lo menos podemos manifestar nuestros descontentos que podemos llegar a tener por diferentes decisiones o prejuicios. Pero la diferencia está en la gestión, en la elección de puestos, en el salario, etc. A mí no me toca tanto pero yo conozco mujeres que no se han postulado a cargos por una cuestión familiar. También creo que es la suerte de quien te toca como jefe. Nosotros tenemos la suerte de tener un CEO que avala muchísimo la igualdad y trabaja muchísimo para que se note. No todos los varones que están en esos puestos y tienen una injerencia en la cultura laboral, están de acuerdo todavía. Se pierden muchas buenas oportunidades de una compañía por este prejuicio.

24) ¿Crees que existen cargos y tareas en donde se prefiere que sean realizados exclusivamente por hombres o por mujeres?

No, yo creo que todas las mujeres somos diferentes y podemos desempeñarnos en diferentes puestos y eso es algo que también estamos cambiando. Por ejemplo, dentro de la compañía tenemos mujeres que ya están trabajando dentro del sector de IT. He conocido mujeres muy inteligentes, que trabajan con todo lo que tiene que ver con sistemas y software pero nunca la tuvieron en cuenta en una postulación. O quizá las mismas mujeres no se postularon tampoco por el hecho de ser mujer. Yo creo que cualquier persona debería estar ejerciendo el puesto que cree que es capaz, para mí no tiene que ver con una cuestión de género el puesto laboral.

25) Desde tu experiencia en la empresa ¿sentís que las mujeres tienen las mismas posibilidades que los hombres?

Si, incluso creo que no nos estamos dando cuenta que las mujeres somos el cambio. Creo que es nuestra responsabilidad que esto se siga trabajando y transitando, que sigamos nosotros poniendo las normas de trabajo en pos de mejorar. Todavía hay mujeres que todavía no se sienten cómodas para dar su opinión, por el prejuicio de "la conflictiva" que prefieren callar.

26) Desde tu rol de líder, ¿alguna vez tuviste que luchar contra el prejuicio masculino por ocupar una posición de liderazgo? O ¿sentiste que no te respetaban como líder por ser mujer? (ejemplo: adoptar características masculinas para ser tenida en cuenta)

Como te comenté yo fui la primera Gerente de *call center* mujer. En el proceso de selección me entrevistó Noelia, gerente de Recursos Humanos y ya desde ahí me sentí acompañada. Obviamente uno llega a esa situación con cierto nerviosismo porque el puesto nunca se había abierto para una mujer y uno piensa que va a quedar un varón. Cuando quedé muchas personas cuestionaron la decisión, por el hecho que no les daba seguridad que una mujer pueda tomar decisiones. Pero con el tiempo, con los resultados de mis campañas, el trabajo duro de mi equipo, fue dando sus resultados y ahí fue acompañado por un buen feedback. Pero al principio me costó un montón. Yo creo que un varón, cuando toma decisiones duras, no se lo cuestiona

tanto ni tampoco ni se tiene un prejuicio sobre el varón. En cambio con la mujer sí, el tema del carácter, cómo se desenvuelven, por ahí te tildan de loca o que no tenes un equilibrio sentimental o en las decisiones que tomas. Por ahí al varón no se lo juzga, pero a la mujer sí y mucho. Yo al principio, la pasé mal porque las críticas fueron duras no constructivas y hacia mi personas. Las críticas al varón son a la gestión no hacia la personas. Por suerte se fue cambiando esa cultura en la empresa, se empezó a trabajar sobre la persona y no sobre el género.

Es diferente cómo gestiona la empresa dónde trabajo que la provincia donde vivo.

27) En la relación a las personas que le ha tocado tener a su cargo, ¿notaste alguna diferencia en cómo se desenvuelven mujeres en relación a los hombres? ¿Cuáles?

El varón por ahí es más resolutivo, van resolviendo a medida que van pasando las incidencias. Ejemplo: hay que tomar una decisión, se toma, pero se ve solo en el plano de resolver en el momento. Por ahí la mujer se toma un poco más de tiempo para ver todos los factores que pueden afectar esa decisión. Algunos lo llaman inseguridad, dentro del parámetro machista, pero en realidad es para estar segura que la decisión que vas a tomar tiene que darte una perspectiva general de lo que puede llegar a pasar. El varón, va hacia el problema, es menos conflictivo y lo resuelve. Para nosotras es más abrir un debate y ver todas las aristas que pueden llegar a generar la decisión con la que te vas a gestionar. La mujer se siente cómoda con el debate y el conflicto. En las decisiones, la mujer necesita tomar la opinión de todo el mundo, para que esa decisión que va a tomar abarque a todo el equipo. Por ahí, en el liderazgo del varón, si bien el equipo puede aportar el líder es quien toma la decisión, no hay tanto debate.

28) ¿Sentiste alguna vez que no podías manifestar tu opinión libremente?

Creo que eso tiene que ver con una madurez laboral. Yo creo que hoy puedo expresarme libremente y no sentirme culpable por no estar de acuerdo con cualquier tipo de decisión que se tome. En su momento, antes que comience toda esta transición de la compañía, no se podía hacer este tipo de expresiones tanto para el varón como para la mujer. Había un poder que no permitía la libre expresión. Hoy podemos expresarnos y con tres años y medio en el puesto me siento capaz de poder debatir cualquier tipo de decisión que tome. Cuando tomé la gerencia tenía 32 años pero hoy

con 35 años tengo otra perspectiva. Dentro de lo laboral ya nos conocemos con mis compañeros y sabemos cuál es la visión de la compañía, que no está permitido que eso también te da una tranquilidad. Yo sé que me avala y me acompaña una cultura laboral que habla de la diversidad, de los derechos de la igualdad, que hay que tener en cuenta la opinión de la mujer que son completamente diferentes a la del hombre. Sobre todo son experiencias diferentes, porque le hombre no tiempo la misma responsabilidad en la vida cotidiana que una mujer, y eso está cambiando. Hoy hablamos de padres solteros que también tienen hijos, se están viendo del otro, eso antes le pasaba a la mujer solamente. Ahora hay muchos compañeros que están divorciados y tienen sus hijos a cargos dos semanas y que también tienen que cocinar, trabajar y hacer las cosas que antes sólo estaba destinado a la mujer. Va cambiando la sociedad y eso te permite ser mucho más empático con la situación, al momento de tener una compañera. Estamos transitando una transformación cultural que nos permite empatizar con el otro.

29) ¿Qué características crees que son indispensables para un buen líder? // ¿Crees que alguna de estas características están asociadas al estereotipo femenino?

Desde mi experiencia, yo creo que lo fundamental es escuchar al otro, tener autocrítica. Vos podes ser muy inteligente y tomar muy buenas decisiones pero si tu equipo no tiene el valor para decirte "che, estas fallando en esto", o vos no le das esa apertura para que ellos puedan decirte "no conviene", fallas como líder. Lo primordial es la humildad, la autocrítica, entender que nos podemos equivocar y que no pasa nada, encontrar en cada persona que trabaja con vos lo que lo diferencia de cualquiera. Podes confiar en el otro y que el otro confié en vos. La confianza es muy difícil y generar un clima de confianza también, delegar.

En resumen las características de un buen líder para mí son saber la humildad, la autocrítica, la comunicación, saber escuchar, compañerismo. Pero no creo que estén asociados al género, sino a la persona.

30) ¿Qué características crees que son indispensables para ser un buen agente telefónico? // ¿Crees que alguna de estas características están asociadas al estereotipo masculino?

Lo que busco cuando voy a contratar a alguien es conocer a la persona, entender sus aspiraciones, de donde vienen. Me gusta en esa charla ponerlo en situación y que me cuente cosas extra laborales para entender un poco de su vida. Las características que tengo en cuenta son que tenga autocrítica, ser humilde, saber escuchar, que haya una retroalimentación en la conversación, que me pregunte. Esa persona el día de mañana puedo ser supervisor, gerente etc, entonces busco las mismas características. Busco conocer a la persona, no el género.

31) Sabiendo que hay más de un 60% de mujeres ocupan los puestos de atención telefónica en la compañía, y que la misma diferencia no se mantiene en la posición de Business Manager ¿qué recomendaciones o sugerencias le harías a la compañía para favorecer o ayudar este equilibrio?

Si es verdad que somos muchas más mujeres en la compañía en todos los niveles, pero también hay un cambio personal de querer postularse. Y al principio hay muchas agentes telefónicas que prefieren trabajar seis horas para cuidar a sus hijos porque también es un trabajo y también tiene su tiempo. Quizá en ese momento la decisión no está ligada a un crecimiento laboral sino personal.

Es diferente que hablamos de igualdad, igualdad es que yo me pueda postular y que yo cumpla con todos los requisitos y que no me juzguen por el hecho de ser mujer y que no se mezcle lo personal, por ejemplo "qué pasa si se embaraza", "qué pasa si se casa", va a bajar su rendimiento. La mujer ha demostrado en los últimos años que su rendimiento no decae, al contrario. Creo que debemos apuntar que si somos más del 60% mujeres, que se respete la decisión, acompañar en qué es lo que quiere la persona y mejorar las condiciones laborales que va a tener.

32) ¿Tuviste la oportunidad de participar de los workshops de *TP Women*? ¿Crees que ayuda hablar sobre estos temas en una organización?.

Muchísimo. Lo que me gustó del workshop es que en todos los ámbitos de una empresa se ve afectada la mujer. Después de esa charla me pude dar cuenta que muchas agentes telefónicos están pasando por situaciones bastante difíciles, en cuanto a su rendimiento laboral por la maternidad, los hijos, no querer ascender por miedo a quién se va a hacer cargo de sus hijos. Entonces, en todo este contexto, te das cuenta que no sólo te pasa a vos sino a muchas mujeres. Y también te hace abrir

los ojos y empatizar con otros situaciones, por ejemplo el tema de la maternidad que es algo que a mí no me toca porque es algo que no experimenté, pero hay un montón de mujeres que la maternidad las ata a tomar una decisión de crecimiento. Por eso *TP Women* está buenísimo para que cada mujer pueda exponer su experiencia o llamar a la reflexión.

8.2.3 Entrevista CCM III:

Camila, Gerente call center, de nacionalidad argentina, 38 años con 3 años de antigüedad en la posición (entrevistado el 29 de abril de 2020).

1) **¿Cómo está conformado tu grupo familiar? ¿Tenés hijos? ¿Edades?**

   Estoy en pareja y tengo un hijo de 6 años.

2) **¿Cuántas horas diarias dedicas al trabajo?**

   Y… unos 11 hs o 12 hs.

3) **¿Cómo logras un equilibrio entre la vida familiar y la personal?**

Es bastante complejo y te podría decir que no lo tengo resuelto en cuanto a que sea equilibrada. A veces uno está muy metida en temas de trabajo y hay días que son más difíciles que otros, entonces uno se da vuelta y está la familia en la casa. Sin ningún lugar a dudas, puedo dedicarle el tiempo que le dedico a mi trabajo, si no fuera por mi marido, si no fuera por el apoyo de él, de verdad se me haría muy difícil, porque se ocupa de muchas cosas que necesita mi hijo. Yo creo que eso es súper importante, y a mí me da la tranquilidad de ocuparme de los temas de trabajo, porque creo que si no fuera de esa manera sería sumamente difícil. No puedo negar que, muchas veces, hay conversaciones familiares donde me piden que baje un poco la cantidad de horas que estoy dedicándole al trabajo, y que tenga horas de familia. Entonces lo que trato de hacer internamente, capaz no son muchas las horas de familia que tenemos pero, que sean de calidad o de compartir mucho, de estar muy unidos en

actividades hasta a veces graciosas que mi hijo se pone a jugar o inventa un juego y nos ponemos a jugar con él, o cocinamos juntos. Trato de ir por ese lado, pero no te puedo decir que esta súper equilibrado las dos cosas porque no me está pasando.

4) ¿Crees que en algún momento de tu vida tuviste que elegir entre tu desarrollo profesional y la vida familiar? (ejemplo postergar la maternidad)

Si, fue algo para mí muy fuerte, me pasó en el 2016 que tuve la posibilidad de formar parte del Tiger Team. Era un proyecto de la empresa que llevaba a dos supervisores y dos ACCM de Argentina a Colombia, durante dos semanas, para ayudar un poco con la implementación de procesos y transmitir buenas prácticas, y darle la certeza a la gente que si usamos los procesos que brinda la empresa, funciona. En ese entonces, yo no estaba en pareja con mi marido, porque no es el papá de mi hijo, estaba sola y vivíamos los dos solos, y era la gran pregunta con mi hermana ¿qué hacemos? Porque si bien eran dos semanas, justo cumplía mi hijo 3 años. Era la discusión con mi hermana porque mínimo me dijo "mala madre" por querer viajar justo la fecha en la que estaba cumpliendo años mi hijo. No sé si en ese momento fui egoísta o no, pero sentía que en ese viaje iba a haber un antes y un después. Sentía que era una oportunidad que me estaba tocando las puertas a mí, la experiencia del viaje, viajar con el grupo con el que viajé, por eso tenía la certeza de que iba a volver con nuevas experiencias. Lo hablé mucho con mi hermana, y le expliqué que sentía que profesionalmente iba a ser una oportunidad que no sabía si la iba a tener dos veces. La conversación era más que nada para que me cuide a mi hijo y al final aceptó, y yo dejé todo listo para que le celebren el cumpleaños a mi hijo aunque yo no esté. Finalmente viajé y ese día fue difícil pero la tecnología ayudó un poco. Hasta ahora lo pienso y si no hubiera pasado eso, nada de lo que me está pasando laboralmente ahora se hubiese dado, porque volví con otra cabeza, otra visión del negocio, de cómo abordar a la gente y ese año me fue muy muy bien en el trabajo. Me venía yendo bien pero pude avanzar de una manera diferente, y el siguiente año en abril del 2017 se dio el crecimiento para la posición de CCM.

Fue lo más difícil que me tocó desde lo profesional pero valió la pena, no sé si me preguntas ahora sí lo haría dos veces, pero en ese momento tenía esa corazonada. Siempre busco el crecimiento, pero no solamente el ascender a un puesto de trabajo,

sino todo lo que te lleva a ese momento, osea todo lo que tenes que aprender y haber vivido para decir “este es el momento de empezar con otro rol”.

5) **¿Crees que existen barreras que limitan el acceso de mujeres a posiciones de liderazgo?**

Yo creo que en términos generales si lo hay porque todavía se vive en una sociedad machista. Muchas veces los primeros voceros de la sociedad machista somos las mismas mujeres, porque tenemos incorporado mucha tradición que viene y creo que muchas de las barreras que tienen las mujeres, son las mismas mujeres. Ósea creer una misma que no puede porque es mujer porque o me desarrollo profesionalmente o me dedico a la familia porque ambas cosas no se pueden. Hay muchas que deciden formar la familia y cuando los hijos tienen determinada edad y son más independientes, deciden volver al ruedo profesional. Pero creo que una de las primeras barreras somos nosotras mismas de creer que no se puede y después hay una realidad, no puedo decir que me pasó en la empresa en la que trabajamos porque no sería cierto pero, en otras sé que si por muchas amigas cercanas que me comentaron pero hay puestos que sería imposible que una mujer lo lidere.

6) **Tomando como referencia la teoría del techo de cristal (barreras invisibles que impiden que las mujeres accedan a posiciones de liderazgo) ¿te sentís identificada o que en algún momento de tu trayectoria laboral?**

Mirá, las veces que tuve posibilidad de crecer y no me sumé a un *assessment center* no porque pensaba que porque era mujer no me iban a elegir sino porque yo sentía que no estaba preparada, que no era el momento o por intuición femenina. La vez que sentí que era el momento, a la primera quedé. Yo creo que muchas veces somos nosotras mismas las que nos ponemos un freno, porque es muy poco probable que a una mujer segura los hombres le pongan palos en la rueda. Capaz no lo hacen tanto de frente sino de otra manera.

7) **Desde tu experiencia ¿Consideras que en el mercado laboral las mujeres tienen las mismas posibilidades de crecimiento que los varones?**

Yo creo que es un poco inequitativo por momentos, porque uno lee mucho y conversa mucho, y a veces el mismo cargo, las mismas funciones, las mismas

responsabilidades y las mismas competencias que se exigen para a un hombre y para una mujer, no siempre están relacionado con la remuneración. A veces a las mujeres se les paga un poco menos. Es esa la primera muestra de que no es algo equitativo, y si se paga menos es porque se entiende que tiene un menor valor el desempeño o por el sólo hecho de ser mujer. Es una gran pregunta que hay que hacerse. Hay lugares que igual remuneración, igual tarea no se da así si sos hombre o si sos mujer.

8) **¿Crees que existen cargos y tareas en donde se prefiere que sean realizados exclusivamente por hombres o por mujeres?**

Si, en el mundo de tecnología e infraestructura por lo general son hombres. Tengo una amiga que es ingeniera en sistemas y lidera el equipo de IT en un banco en Chile muy importante, y siempre me comenta lo mucho que le costó llegar a ese puesto. Y siempre está lo fácil y folclórico y a veces lo burdo de creer que si es mujer llegó a un lugar, y si es joven y más o menos tiene buenas características físicas, no ha llegado por el conocimiento sino por otro motivo, porque es la hija de alguien. Y ahí empieza la desvalorización de por qué llega. Ella me cuenta que le cuesta muchísimo, en cada reunión que tiene con los directivos de ese banco tiene que estar revalidando los conocimientos, el posgrado que tiene, las maestrías que tiene porque no le creen tanto. En cambio, a veces habla uno que no está en el rol de ella, que está en otro rol más abajo, y no le hacen tantas preguntas como a ellas. Desde ese lado, yo creo que se repite en muchos casos, pero en el caso particular, desde la experiencia propia puedo decir que no sentí esa sensación, salvo con algunos clientes y en algunas reuniones que tenes que explicar más lo que decís y conoces.

9) **Desde tu experiencia en la empresa ¿sentís que las mujeres tienen las mismas posibilidades que los hombres?**

Yo creo que sí, te diría que al inicio cuando entré en Tucumán, no había mujeres de CCM, eran 3 hombres, pero después todas las que sucedieron fueron mujeres, como la racha de las mujeres. En su momento, no sé si no se proyectaban o había una directriz, porque las personas que en ese momento estaban liderando las operaciones de Tucumán no son las mismas que están ahora, pero te diría 2012 / 2013 en adelante se empezó a ver muchas más mujeres en los distintos puestos de trabajo y creo que eso marca la diferencia en la compañía porque somos más mujeres que hombres.

10) **Desde tu rol de líder, ¿alguna vez tuviste que luchar contra el prejuicio masculino por ocupar una posición de liderazgo? O ¿sentiste que no te respetaban como líder por ser mujer? (ejemplo: adoptar características masculinas para ser tenida en cuenta)** Sí, me pasó más con la interrelación con clientes más que con compañeros de trabajo. Te hacen muchas preguntas, que a otra persona no le harían. Relacionan que sos mujer, sos muy sensible y vas a terminar cada reunión llorando, cosas que nada que ver. Ósea uno defiende la posición y, obviamente uno tiene una sensibilidad distinta a la del hombre que también hace que te puedas acercar a la gente de otra manera, quizá más rápida veces. Pero no quiere decir que, porque seas más emocional o más demostrativa, seas débil, al contrario.

11) **En la relación a las personas que le ha tocado tener a su cargo, ¿notaste alguna diferencia en cómo se desenvuelven mujeres en relación a los hombres? ¿Cuáles?** En el caso del varón es más directo, no se engancha en algunas cuestiones que quizá la mujer sí. En el sentido que quizá das una instrucción y explicas el motivo por igual, la mujer probablemente piensa "porqué me dio esta tarea a mí, quizá yo no le caigo bien". La mujer tiende más a pensar el contexto emocional de la persona que está dando la instrucción, en lugar de ver que es una posibilidad porque capaz es la mejor en resolver esa tarea, que querés destacarte y promoverla, lo ve más del lado negativo. En cambio, al varón le decís hacé esto y va más hacia la instrucción. Yo creo que tiene que ver con la naturaleza de la mujer versus la del hombre. El hombre es más lo que tiene a mano y la mujer en cambio mira el contexto, el antecedente, las probabilidades, los cincuenta caminos que podemos tomar con sus cincuenta consecuencias. El hombre tiene menos miedo y temor al momento de avanzar, la mujer por naturaleza tiende a pensar las mil y un cosas alrededor de algo que se está diciendo.

12) **¿Sentiste alguna vez que no podías manifestar tu opinión libremente?**

Sí, me pasó en alguna otra oportunidad de no opinar, no porque creyera que no podía hacer un aporte constructivo, por ejemplo en una reunión, sino porque en esa

situación había como una especie de competencia entre mi líder y sus pares. Eran reuniones donde estaban todos los líderes con sus equipos, estábamos todos, y estaba la puja de ver quién se equivocaba, quien decía una tontería para todo el mundo, quién hacía el comentario quizá no tan promotor. Y por ahí, por el hecho de preguntar y no asentir a todo lo que se decía, se tomaba como que no estaba bueno. El líder que tenía en ese momento no te permitía ese espacio porque estaba en una competencia con la otra persona y no miraba cuánto aporte podías hacer en esa reunión. Era más bien sentarse y decir todo que sí y no dar opinión. Pero después pudimos hablar con él y por suerte cambió muchísimo, porque era más una situación personal que estaba viviendo con su colega que la situación en sí.

13) **¿Qué características crees que son indispensables para un buen líder? // ¿Crees que alguna de estas características están asociadas al estereotipo femenino?**

Creo que tenes que tener una sensibilidad marcada pero una inteligencia emocional controlada. Creo que eso es súper importante porque cuando uno contiene a la gente, y habla de la contención habla de las emociones que siente la gente. En esas emociones nosotros tenemos que lograr equilibrar entre la emoción de la persona y los KPI, porque nosotros trabajamos y tenemos que dar números, facturar y dar margen y todo lo que conocemos. Entonces la gran pregunta es ¿cómo hacemos para convivir las dos cosas?, creo que ahí es donde fallan algunas personas. Cuando la persona está muy emocional o no logra hacer lo que necesitamos, empieza a salir el jefe.., "y hacelo porque te digo", "necesito que lleguemos". Hay algunos que no se dan cuenta que las personas que no logran dominar esas emociones, les va a incidir en el trabajo un montón y, por más de que las presiones no vas a lograr nada. Por eso creo que para liderar equipos de trabajo es súper necesario tener la empatía, poder contener a la gente y lograr ese equilibrio entre lo que le pasa a la gente y lo que necesita el negocio. Y si bien creo que estas características las mujeres las tienen un poco más desarrolladas, los varones lo pueden lograr. Si es cierto que situaciones muy complejas que viven a veces las personas que uno trabaja, si yo fuera un hombre no me las contarían tanto. Por ejemplo una persona que estuvo de licencia porque perdió un embarazo, porqué sufrió algún tipo de abuso o el marido es golpeador. Quizá a un hombre no le van a contar porque les da vergüenza, y a una mujer, que

capaz es madre, se sienten más en confianza de contarte las cosas. Creo que eso sí puede pasar, pero no creo que un hombre no pueda liderar un equipo de trabajo porque tuve hombres líderes que me contuvieron, me escucharon y calibraron con el negocio.

14) ¿Qué características crees que son indispensables para ser un buen agente telefónico?

// ¿Crees que alguna de estas características están asociadas al estereotipo masculino? Creo que es importante que esté convencido que el lugar donde está es el que quiere estar. Me parece que eso es súper importante porque a veces se da que hay personas que están trabajando en un lugar netamente de necesidad y la motivación es económica, entonces muchas veces que cuando la motivación es sólo económica y tuviste un mal mes porque sos de una plataforma de ventas y te fue mal, no le encuentras mucho sentido. La realidad, para que uno se sienta motivado en el trabajo y sienta que al final del día uno hizo algo que estuvo bueno, que me dan ganas de volver al otro día, va por otra motivación. Ejemplo: por la gente con la que trabajas, porque le resolves a los clientes, porque mis compañeros son buenísimos, porque mi supervisor es excelente. Es súper importante estar donde quiero estar y no porque no me queda otra, porque ahí es donde empiezan muchos de los problemas.

Tiene que ser también una persona que le guste comunicarse, porque hay perfiles que no les gusta hablar tanto y acá tenemos que hablar mucho. Y quizá las mujeres hablamos más y por eso se ve como un trabajo de mujer, pero me pasó de tener equipos donde los que mejores resultados tenían eran varones.

15) Sabiendo que hay más de un 60% de mujeres ocupan los puestos de atención telefónica en la compañía, y que la misma diferencia no se mantiene en la posición de Business Manager ¿qué recomendaciones o sugerencias le harías a la compañía para favorecer o ayudar este equilibrio?

Creo que la confianza que te tiene que dar tu líder directo para seguir creciendo, que te digan que "por más que sos mamá de tanto niños se puede". Y también la voluntad de las mujeres, quizá si hoy me preguntas a mi, si tuviera la posibilidad en algún momento de ser Gerente de Negocios, que es el puesto que seguiría la mío dentro de la operación, y yo quizá hoy te diría que no porque con la cantidad de

responsabilidades que hoy tengo y no logro ese equilibrio entre el trabajo y la familia por más que tengo un marido que me apoya. Me imagino teniendo mayores responsabilidades y siento que no estoy preparada, que aún tengo muchas cosas que aprender en el rol que estoy ahora. Hoy te diría que no, y fíjate que soy yo la que me pongo el freno, porque siento que no estoy preparada porque van a ser más problemas que otra cosa porque aún no tengo el equilibrio.

16) ¿Tuviste la oportunidad de participar de los workshops de *TP Women*? ¿Crees que ayuda hablar sobre estos temas en una organización?.

Sí ayuda a hablar de estos temas en la organización. Creo que la mujer se siente escuchada, porque por ahí hay personas en la organización que tienen historias muy fuertes de vida, y no por el lado que busquen victimizarse sino que fueron marcados por hechos muy terribles, el hecho de contarlos sirve como una terapia y una forma de sanación. Creo que se generan espacios interesantes, y los levantamientos que se hacen después le dan la certeza a la gente que no es una iniciativa más o sólo para cumplir con un proyecto global o una gente. De verdad, hay una intención de la compañía de mostrar más a las mujeres, no que estén arriba de los varones, sino que haya igualdad.

8.2.4 Entrevista CCM IV:

Gabriela, Gerente call center, de nacionalidad argentina, 35 años con 1 años y medio de experiencia en la posición (entrevistado el 5 de mayo de 2020).

9 **¿Cómo está conformado tu grupo familiar? ¿Tenés hijos? ¿Edades?**

Estoy en pareja hace siete años y convivo con mi pareja y sus padres.

10 **¿Cuántas horas diarias dedicas al trabajo?**

Entre 10 y 11 horas promedio.

11 **¿Cómo logras un equilibrio entre la vida familiar y la personal?**

Trato de desconectarme mucho los fines de semana, es el momento donde comparto más con mi pareja y mi familia. Como trabajo por la noche, cuando salgo puedo desconectarme mucho más, salir a cenar o ver la tele. A la mañana se complica un poco más, porque la campaña ya está activa y siempre hay algo para revisar o me llaman. Es muy difícil mantener un horario nocturno cuando sos Gerente de una campaña que trabaja 24hs al día, es muy difícil desconectarse.

12 **¿Crees que en algún momento de tu vida tuviste que elegir entre tu desarrollo profesional y la vida familiar?**

Con la maternidad no me pasó porque nunca me interesó ser mamá. Pero sí me pasó con el estudio, yo cursaba en la Universidad SXXI por la tarde noche y trabajaba como Ayudante de *Call Center* por la mañana. Pero cuando pasé a ser Gerente de *Call Center* me tocó el turno noche y tuve que dejar. Si bien ahora tengo el okey de mi líder para poder volver nunca retomé los estudios.

13 **¿Crees que existen barreras que limitan el acceso de mujeres a posiciones de liderazgo?**

Yo creo que lamentablemente sí existen barreras pero que la empresa está trabajando mucho para derribar esas barreras que están en el inconsciente de todos porque venimos de una sociedad dónde hay preconceptos de la mujeres y de los roles del hombre. No soy feminista ni machista, me gustaría una sociedad igualitaria y creo

que hay que reconocer que todos en algún momento pensamos con esa cultura de antes, con el hombre en puestos de gerencia.

14 **Tomando como referencia la teoría del techo de cristal (barreras invisibles que impiden que las mujeres accedan a posiciones de liderazgo) ¿te sentís identificada o que en algún momento de tu trayectoria laboral?**

Si bien no me siento identificada con la teoría del techo de cristal porque siempre fue avanzando en las búsquedas internas de la empresa a una amiga sí la pasó. Mi mejor amiga es visitadora médica, y es una industria muy machista liderada por hombres. La mujer que ingresa tiene que cumplir con ciertos parámetros de edad, de físico, cumplir con cierta presencia para poder entrar a los laboratorios más importantes, sino no tenes acceso. Yo lo viví muy de cerca con ella porque era presentarse a una búsqueda tras otras y nunca quedaba, recién ahora pudo entrar después de 3 años de búsqueda donde llegaba a instancias finales y no quedaba por falta de contactos o por machismo.

15 **Desde tu experiencia ¿Consideras que en el mercado laboral las mujeres tienen las mismas posibilidades de crecimiento que los varones?**

No, sobretodo en cargos que son bien pagos. Las mujeres quizá tienen ventaja en posiciones de gastronomía, limpieza y en las que la mentalidad machista enmarca a la mujer; pero en puestos gerenciales ni hablar.

16 **¿Crees que existen cargos y tareas en donde se prefiere que sean realizados exclusivamente por hombres o por mujeres?**

Yo creo que algunas tareas y roles que van muy relacionados a la fuerza, ejemplo repositores que tienen que levantar cosas muy pesadas. Desde ese lugar y desde la fuerza entendería una diferencia con el hombre, pero en general yo creo que a todos nos gustan cosas distintas entonces no tiene que ver con el género sino con lo que te gusta hacer.

17 **Desde tu experiencia en la empresa ¿sentís que las mujeres tienen las mismas posibilidades que los hombres?**

Yo creo que hoy sí pero que en algún momento no lo fue. Creo que fue algo que se fue dando a nivel social, que empezamos a ver a una mujer distinta y creo que la empresa no se quedó al margen y no ejerció resistencia a eso. Yo me acuerdo cuando empezó a crecer la empresa, los primeros tres gerentes que eligieron fueron varones pero había mujeres en la búsqueda.

18 **Desde tu rol de líder, ¿alguna vez tuviste que luchar contra el prejuicio masculino por ocupar una posición de liderazgo? O ¿sentiste que no te respetaban como líder por ser mujer? (ejemplo: adoptar características masculinas para ser tenida en cuenta)** Me pasa seguido que en reuniones hay chistes machistas, yo por lo general me río pero no todas se lo toman igual. Por ejemplo, un compañero dijo en una reunión "ustedes que son mujeres se les nota que tiene más de treinta ya", todos nos reímos pero hubo dos mujeres que no y tiempo después en la reunión "se la mandaron a guardar". De todas maneras en la gerencia somos mayoría mujeres.

19 **En la relación a las personas que le ha tocado tener a su cargo, ¿notaste alguna diferencia en cómo se desenvuelven mujeres en relación a los hombres? ¿Cuáles?** Ahí si veo en un detalle tan simple como es el orden y creo que tiene que ver en cómo son educados los hombres y cómo son educadas las mujeres en cuanto a la organización en general. No lo veo en el desempeño, pero sí veo que las mujeres líderes son mucho más organizadas, llevan su agenda al día, son más prolijas.

20 **¿Sentiste alguna vez que no podías manifestar tu opinión libremente?**

Sí me pasó y me pasa muchas veces, pero no sé si tiene que ver con el género, lo atribuyo más a perfiles. Por ahí cuando lo dice uno suena de una forma y cuando lo dice otro suena de otra forma. También soy muy autocrítica y digo capaz no lo dije de la mejor manera y no me doy cuenta. No creo que tienen que ver con el género porque en las mismas reuniones hay mujeres que dicen cosas que, quizá a mí me parecen descabelladas y yo nos las podría decir, pero se dicen y no pasa nada y está todo bien, y quizá las digo yo y es un problemón.

21 **¿Qué características crees que son indispensables para un buen líder? // ¿Crees que alguna de estas características están asociadas al estereotipo femenino?**

La comunicación es súper importante, la motivación que engloba muchas cosas porque implica conocer qué es lo que a la otra persona lo motiva y entender que si tenés cinco personas en el equipo lo motivan cinco cosas distintas. Y hablando de nosotros como empresa, el poder tomar esas dos cosas y conjugarlas para conseguir buenos resultados. Porque un líder que tenga espíritu de motivación, se lleva bien con sus agentes, que sabe cómo esta constituida su familia pero tiene números desastrosos no se puede sostener mucho en el tiempo. Pero es indistinto, no tiene que ver con el género es una cuestión de perfiles, yo entre mis mejores líderes tengo mujeres y varones y entre mis peores líderes tengo mujeres y varones.

22 **¿Qué características crees que son indispensables para ser un buen agente telefónico? // ¿Crees que alguna de estas características están asociadas al estereotipo masculino?**

Yo creo que la templanza de poder escuchar a un cliente enojado y eso es algo que hacemos mucho en las entrevistas con role play para medir cómo reaccionaría ante una situación con un cliente de máximo estrés, si lo deja hablar. Las ganas de resolver de verdad y no una postergación o patear la pelota para otra área, para ver si salen de la caja y su propósito final sea darle una solución a ese cliente. Y por último conocer qué lugar le da el trabajo a su vida, por ahí tenés el estudiante que está un par de meses y se va, así que medimos mucho en la entrevista qué lo motiva para trabajar y para qué quiere. Hay gente que quiere trabajar para juntar plata e irse de vacaciones a fin de año, entonces hay que priorizar otro perfil que quizá no tiene todas las aptitudes pero son desarrollables y sabes que puede tener más estabilidad en la compañía. Por otro lado creo que es indistinto, estas características no están asociadas al género ni con la edad, para mí no tiene que ver con eso.

23 **Sabiendo que hay más de un 60% de mujeres ocupan los puestos de atención telefónica en la compañía, y que la misma diferencia no se mantiene en la posición de Business Manager ¿qué recomendaciones o**

sugerencias le harías a la compañía para favorecer o ayudar este equilibrio?

Yo creo que lo que se viene haciendo está bien pero creo que las personas que toman las decisiones finales se deberían animar a más y arriesgarse. Es evidente que si los últimos cargos no son ocupados por mujeres y que la distribución no es equitativa, creo que porque las personas que tomas esas decisiones todavía no compran del todo el modelo de una mujer en el liderazgo general de la compañía. Creo que debería preguntarle a estas personas ¿Por qué?, que se cuestionen estas cosas. Yo creo que a nivel compañía en general no se ve lo que pasaba en los últimos años, pero los puestos más altos aún siguen pasando. Quizá es sólo una cuestión de tiempo, y ver que sea funcional en el resto de los puestos, y esperar que la alta gerencia esté convenida que no es un tema de género el buen desempeño.

24 **¿Tuviste la oportunidad de participar de los workshops de *TP Women*? ¿Crees que ayuda hablar sobre estos temas en una organización?.**

Te voy a ser sincera, cuando recibí la iniciativa de *TP Women* me pareció algo machista. Yo lo tomé como ¿por qué se hace eso sólo para la mujer si se debería hacerlo tanto para la mujer como para el hombre? Yo interpreté que el solo hecho que se haga para la mujer era por un pre concepto machista, así lo sentí cuando me invitaron, antes de participar. Pero cuando fui al primer desayuno, me gustó mucho la mirada y las experiencias que contaban cada uno, entendí la complejidad y la vuelta que se le quería dar. Si bien al principio me hizo ruido, después lo entendí. Antes no había mujeres en posiciones como Gerente de *call center* y Gerente de Negocio y ahora sí, entonces creo que va acompañado de cambios en las decisiones también, y no sólo es una charla. Al principio me sonó raro pero estando en la práctica me convenció.

8.2.5 Entrevista CCM IV:

Daniela, Gerente call center, de nacionalidad argentina, 35 años con 1 año de antigüedad en la posición (entrevistado el 11 de mayo de 2020).

1) ¿Cómo está conformado tu grupo familiar? ¿Tenés hijos? ¿Edades?

Vivo solo pero mi grupo familiar está conformado por mi madre y 3 hermanos. No tengo hijos.

2) ¿Cuántas horas diarias dedicas al trabajo?

Dedico un promedio de 09 a 12 horas diarias al trabajo.

3) ¿Cómo logras un equilibrio entre la vida familiar y la personal?

Alcanzar el equilibrio entre la vida personal y laboral fue un gran desafío dentro de mi trayectoria laboral. Hoy creo haberlo alcanzado pero con mucho trabajo de auto liderazgo y entendiendo que para poder mantener un desempeño laboral óptimo y eficiente son necesarios los cortes saludables. Lo consigo a través de la organización, me planteo diversas rutinas que cumplo con la motivación de que será lo que me ayude a poder armonizar otros aspectos de mi vida y me mantendrá en eje para desarrollar un liderazgo transformador.

4) ¿Crees que en algún momento de tu vida tuviste que elegir entre tu desarrollo profesional y la vida familiar?

Siguiendo la línea del punto anterior puedo decir que sí, fue una creencia firme y sostenida el pensar que debía tener dedicación full time para poder crecer profesionalmente, eso me llevó a postergar tiempo de calidad para construir otros aspectos de mi vida personal.

5) ¿Crees que existen barreras que limitan el acceso de mujeres a posiciones de liderazgo?

Considero que gracias a la evolución cultural e ideológica por la cual estamos atravesando se están derribando barreras no obstante aún existen prejuicios relacionados con la diferencia de género.

6) **Tomando como referencia la teoría del techo de cristal (barreras invisibles que impiden que las mujeres accedan a posiciones de liderazgo) ¿te sentís identificada o que en algún momento de tu trayectoria laboral?**

Me siento identificada desde el aspecto que tarde para presentarme a búsquedas internas por no sentirme totalmente preparada, a pesar de tener la experiencia y competencias necesarias.

7) **Desde tu experiencia ¿Consideras que en el mercado laboral las mujeres tienen las mismas posibilidades de crecimiento que los varones?**

Entiendo que todavía existen prejuicios con algunas particularidades al momento de seleccionar personal, ejemplo la maternidad, la dedicación full time, la disponibilidad para viajar, etc. Se considera que la mujer tendrá más restricciones que el hombre por ser la figura de cuidado y contención en el hogar.

8) **¿Crees que existen cargos y tareas en donde se prefiere que sean realizados exclusivamente por hombres o por mujeres?**

Sí, si bien considero que hubo evolución también considero que se mantiene cierta categorización, ejemplo, tareas físicas o técnicas asignadas exclusivamente a hombres. Trabajo en una organización que no cuenta con mujeres en su staff de facilities o recibimos un servicio de seguridad externo que no cuenta con una presencia o participación femenina, por citar algunos ejemplos.

9) **Desde tu experiencia en la empresa ¿sentís que las mujeres tienen las mismas posibilidades que los hombres?**

Considero que la organización se encuentra muy evolucionada en este aspecto y el reconocimiento o las posibilidades de crecimiento se generan en base a criterios objetivo basados en el potencial y mérito de cada uno. No percibo una diferenciación por género.

10) **Desde tu rol de líder, ¿alguna vez tuviste que luchar contra el prejuicio masculino por ocupar una posición de liderazgo? O ¿sentiste que no te respetaban como líder por ser mujer? (ejemplo: adoptar características masculinas para ser tenida en cuenta).** Definitivamente sí, me sucedió

liderar equipos masculinos donde me subestimaban por ser mujer y generaban comentarios inapropiados de forma reiterativa, tuve que endurecer mi postura como líder, ponerme directiva, seria e intransigente con distintas situaciones. Recuerdo haber cambiado hasta la forma de vestir, ejemplo usar tacos altos para transmitir una imagen de seguridad. Esto lo fui moldeando con el tiempo, hoy no me sucede.

11) En la relación a las personas que le ha tocado tener a su cargo, ¿notaste alguna diferencia en cómo se desenvuelven mujeres en relación a los hombres? ¿Cuáles? De acuerdo a mi experiencia las mujeres son más detallistas al realizar su labor y llevan un proyecto de principio a fin. Generalmente son más prolijas y organizadas y su forma de desenvolverse tiende a ser más formal.

Los hombres con los que trabajé tienen un perfil más desestructurado, prefieren las relaciones interpersonales sobre la tarea.

12) ¿Sentiste alguna vez que no podías manifestar tu opinión libremente?

No, siempre sentí que tenía la posibilidad de expresarme.

13) ¿Qué características crees que son indispensables para un buen líder? // ¿Crees que alguna de estas características están asociadas al estereotipo femenino?

Creo que la empatía es una característica fundamental dentro del liderazgo y tiende a formar parte del estereotipo femenino, lo mismo ocurre con la paciencia y contención.

14) ¿Qué características crees que son indispensables para ser un buen agente telefónico? // ¿Crees que alguna de estas características están asociadas al estereotipo masculino?

Escucha activa, orientación al Cliente, habilidades de comunicación, tolerancia, empatía y simpatía, organización, orientación a resultados y profesionalismo. A mi modo de ver no están asociadas con el estereotipo masculino.

15) Sabiendo que hay más de un 60% de mujeres ocupan los puestos de atención telefónica en la compañía, y que la misma diferencia no se mantiene en la posición de Business Manager ¿qué recomendaciones o sugerencias le harías a la compañía para favorecer o ayudar este equilibrio?

TP Women es un primer paso para transmitir experiencias, conciencia y responsabilidad lo cual puede generar la seguridad que la mujer necesita para crecer dentro de una organización ya que la falta de confianza en sí misma representa una barrera.

Otra sugerencia es realizar talleres para mujeres donde se trabajen los aspectos duros del negocio, instancias de negociación, generación de acuerdos, interacción con sindicatos, etc. Desde mi conocimiento estos aspectos son abordados por roles masculinos dentro de la organización.

16) ¿Tuviste la oportunidad de participar de los workshops de *TP Women*? ¿Crees que ayuda hablar sobre estos temas en una organización?.

Tuve la oportunidad de participar y me parece un espacio ideal de conciencia y responsabilidad. Crear redes de contención y una mirada crítica para desnaturalizar comportamientos me parece fundamental tanto dentro como fuera de la organización.

8.2.6 Entrevista Directora Recursos Humanos:

Entrevistadora: ¿Qué edad tenés?

Noelia: 39

E: ¿Cuál es tu estado civil?

N: Casada

E: ¿Con quién vivís?

N: Con mi marido y mis dos hijos

E: ¿ Qué edad tienen?

N: Santi tiene 8 años y Facu tiene 5.

E: ¿Cuál es tu formación académica?

N: Soy licenciada en Relaciones del Trabajo, me recibí en la Universidad de Buenos Aires. Después hice un posgrado en Desarrollo Gerencial en la Universidad Católica Argentina y también hice un posgrado en neurociencias aplicado al liderazgo en la Universidad San Andrés.

E: ¿Cuál es tu puesto actual?

N: Soy la directora del área de recruiting, talento y desarrollo, comunicaciones y clima para Argentina y Chile.

E: ¿Cuáles son tus principales tareas resumidamente?

N: Velar por el correcto funcionamiento de todas esas áreas. En selección poder tener a las personas adecuadas, el talento adecuado en la posición correcta. Nuestra compañía es una organización que creció exponencialmente en los últimos años, yo entré hace 5 años y en ese momento éramos 3.000 y hoy estamos en los siete mil y pico, sólo en Argentina. Todo ese requerimiento y ese crecimiento, que no es paulatino, es de un momento para el otro y hay que armar el equipo, estar atento a las necesidades y dar respuesta inmediata. Es una industria muy cambiante, muy flexible y tenemos que adaptar todas nuestras áreas para poder dar respuesta a nuestro cliente interno que es la operación. En el año 2016 cuando ingresé, no teníamos un plan de capacitación, teníamos un solo programa de desarrollo y 7.000 horas de formación. Hoy tenemos un plan de más de 30.000 horas de capacitación, seis programas de desarrollo, certificados por cuarto año consecutivo por GPTW. Esa es básicamente mi función, y en el mientras todo eso va sucediendo, yo veo como fundamental en mi rol poder ir desarrollando a

mi equipo y las personas que trabajan conmigo para que el día de mañana para que ellos también puedan ver una evolución desde que empezaron a trabajar conmigo hasta la actualidad.

E: ¿Cuántas horas diarias promedio le dedicas al trabajo?

N: Muchas. Porque no tiene que ver sólo con el tiempo que uno está sentado en la computadora, sino también contestando mensajes luego, aproximadamente 10 u 11 horas diarias.

E: ¿Qué lugar ocupa tu trabajo en tu vida? ¿Cómo repercute esto en el resto de tus responsabilidades?

N: Yo siempre le digo a las personas de mi equipo y a la gente con la que hablo y tocamos estos temas, uno tiene que pensar si vive para trabajar o trabaja para vivir. Yo elijo trabajar para poder vivir, pero creo que soy una persona afortunada porque amo lo que hago, yo siento cuando estoy trabajando que no estoy trabajando, disfruto mucho mi trabajo lo cual a veces es contraproducente porque me cuesta cortar.. pero más amo a mis hijos y ellos son el motor para cortar con el laburo y conectar con mi familia. De hecho, en la oficina yo tenía fotos de mis hijos en el escritorio, miraba la foto y decía “corto y me voy”. Me hace muy feliz mi trabajo, pero más amo a mi familia.

E: ¿Hace cuánto te desempeñas en tu puesto actual como directora?

N: En el puesto actual, formal, hace un mes pero es un rol que vengo cumpliendo hace 5 años.

E: ¿Cómo viviste o atravesaste la experiencia de ser directora? Si bien estás hace un mes formal… ¿cómo lo viviste en el rol? ¿Es algo que imaginabas de esta manera?

N: Cuando yo ingresé a la empresa reportaba a la directora de recursos humanos y a los tres meses fue desvinculada y pasé a ocupar ese rol y me empecé a formar. En esa transición de gerente a directora se dieron muchos componentes, por un lado, yo era la nueva de la empresa, yo era mujer y era joven. Hacía tres meses que estaba en la empresa y pasé a estar sentada en la mesa con el directorio, tomando decisiones en la cocina de la empresa, cuando en ese momento no terminaba de entender la cultura. Por otro lado, también tuve que validarme con todos mis compañeros, en ese momento éramos sólo dos mujeres y seis hombres, y yo era la nueva, la más chica, la mujer. La verdad es que tuve que validarme mucho, en muchas situaciones, mi conocimiento, mi inteligencia y mi capacidad,

seguramente más que los hombres en esa posición. Yo tenía que demostrar que soy mujer y que podía estar en ese lugar.

E: ¿Estás contenta con las responsabilidades laborales que tenés?

N: Sí, obvio.

E: ¿Y encontrás alguna dificultad en el día a día para ejercer tu puesto?

N: No. Pero yendo al objetivo de tu investigación, creo que es importante destacar las dificultades que tienen las mujeres para ocupar puestos de liderazgo y tener crecimiento en las distintas organizaciones, porque primero tenes que validar que sos mujer. A lo largo de mi carrera, viví muchas situaciones que tuve que validarme, que tuve que plantarme, para ser respetada en mi lugar. Como que al verte mujer, me ha pasado, cuando trabajaba en otro empresa el director de operaciones se me acercó, yo en ese momento tenía 23 años y era la responsable de recursos humanos, era chica, y hubo un poco de abuso de poder por la edad, se me acercó y me pidió café para su reunión, y yo le dije que no, "yo café no hago pero si queres te hago un reporte". Son esos momentos que cuando los vivis te pones nerviosa, te genera incomodidad, lo primero que me sale es "evito el conflicto y hago el café", "evito el conflicto y hago lo otro". Pero te tenes que plantar y decis "soy la responsable de recursos humanos", ¿me lo pedirías si fuera un varón? Seguramente no, entonces no lo tengo que hacer yo. A lo largo de mi carrera laboral viví muchas situaciones así, en mi actual trabajo también, tuvo que tener conversaciones difíciles con mis compañeros, los otros directos, y tuve que decir "esto no me corresponde, no lo voy a hacer". A partir de ese momento las relaciones cambian, te tenes que validar, es como que en algún momento le tenes que decir "conmigo no jodes, a mí me vas a respetar", pero si no tenes esa conversación te pasan por encima. Y ojo que son conversaciones que tengo con mucho respeto, sin enojarme con nadie, sin patear la mesa y sin decir ninguna mala palabra. Es como que si vos no te paras, te pasan por encima.

E: Eso te iba a preguntar, siguiendo la anécdota que nos contás de tu primer trabajo, ¿sentis que después de esa conversación el vínculo cambió?

N: Totalmente, cambiaron para mejor porque es como que necesitan que vos te plantes. Es como que hay un momento en la vida laboral de la mujer que son momentos bisagra, son conversaciones que vos tenes, que hacen que te usen de trapo de piso o hacen que te vean desde otro lado. No me preguntes por qué y son cosas que no hice consciente en el momento, pero te lo puedo decir hoy a mis

cuarenta años siendo directora, porque tuve que luchar para que me dieran el nombre porque si fuera por mi jefe esta situación hubiera seguido anda a saber por cuánto tiempo. Pero hay que saber plantarse y decir "esto es mío y me lo vas a dar", aunque no me des más plata, el reconocimiento tiene que estar. La primera charla que tuve con el director de operaciones de esta empresa me dijo "yo no necesito nada de vos, cuando necesite algo de recursos humanos te llamo", con una displicencia y hoy me cuenta cosas solo a mi porque hasta me considera su amiga. También me pasó con el otro director de recursos humanos, cuando nos dieron la oficina nueva, que él eligió el escritorio que estaba al lado de la ventana cuando antes me había dicho que le daba lo mismo. Cuando le fui a decir algo me respondió "me corresponde por antigüedad", ¿no era que no te importaba?, y tuve que juntar coraje para decirle tiremos la moneda, habíamos quedado que íbamos a hacer sorteo, tiremos la moneda. Y con el director de mi primer trabajo, el del café, cambió. El tipo me super respetaba después, nunca tuvo una palabra después. Él era misógino, machista, tenía aventuras con todas y conmigo nunca se atrevió a nada. Pero es difícil siendo mujer porque también estás expuesta a eso, los hombres en situación de poder quieren hacerse galanes. Hay algunas personas que es evidente que con el poder quieran sacar alguna ventaja, los motiva y es difícil.

E: ¡Qué importante parar la pelota en el momento justo para revertir el vínculo y no quedar del lado de la mujer trapo de piso y sí del lado de la mujer respetada!

N: Por eso te digo, son momentos bisagra en la carrera de la mujer. Al hombre no le pasa, porque el hombre no lo ve. He tenido conversaciones con mi jefe, el CEO, respecto a la diferencia entre el hombre y la mujer y él me dice "nosotros no hacemos diferencia". Y es verdad, cuando yo tuve la entrevista con él, nunca me preguntó si yo tenía o no hijos, nunca me preguntó absolutamente nada, pero yo iba preparada para decir "tengo dos hijos pero tengo un círculo de contención cercano por si se enferman, etc". Él nunca me preguntó nada y yo entré para trabajar y ser gerente con Facu de seis meses y Santi de 3 años. Pero yo siempre le digo, hay cosas que vos no entender porque no sos mujer, no te criaron así, para sonreír, para estar siempre bien, para cuidar a otro, porque nunca te apoyaron en el colectivo entonces no sabes lo que se siente la vulnerabilidad de esas situaciones.

E: Hace un rato nos decías que te costó lograr la formalización de tu puesto actual como directora, ¿sentís que eso está asociado a algún estereotipo de género y otro aspecto?, y ¿cómo hiciste para ser la directora del área?

N: Al estar la gerencia compartida y haber un hombre en la misma situación que yo, te diría que tuve que ver con algo más interno de la organización. Pero sí lo vi como algo de género por toda mi historia laboral, si yo no me hubiera plantado no hubiese sucedido. Objetivamente no, pero una parte sí desde el momento que tengo que ir a reclamar lo que me corresponde para que eso suceda. Lo primero que hago yo es no esperarlo, y hablaba con el otro gerente y me decía "a mi no me interesa" pero a mí, sí me interesa, porque era el rol que cumplía. Si no le aumentan el sueldo a los directores y a mí tampoco, entonces soy directora.

E: Claro, si estas en las malas, también en los desafíos y en las buenas.

N: Exacto, entonces ¿por qué no el nombre? Pero lo que me decía mi jefe es "ustedes ya son directores, yo ya los presento así". Entonces oficialízalo. Fijate que, cuando cambié el título, muchas personas me escribieron para felicitarme, osea que estábamos en una zona gris en la que tuve que impulsar ese cambio.

E: Volviendo a esto que decías, de los miedos que tienen las mujeres para avanzar en su carrera profesional, o los frenos que tienen las mujeres que deciden no ascender en su carrera. ¿qué opinas respecto a la teoría del techo de cristal y cómo la vivís vos, sentiste algún freno en algún momento?

N: Totalmente, cuando iba a las entrevistas pensaba qué excusas iba a dar por si me preguntaban por mis hijos, cuál era mi plan de contención. ¿Vos te pensas que a mi marido le preguntaban algo de eso las entrevistas que ha tenido en su vida? Nunca le preguntaron nada de eso, pero a nosotras sí nos preguntan. "¿tenés pensado ser mamá? Y si te respondo que sí, ¿qué pasa? ¿no me vas a tomar?". Somos muchas veces las mismas mujeres. Creo que también el tema de viajar es también un desafío, cuando yo entré a esta empresa tuve que viajar mucho. La suerte que tuve es que yo aprendí, me fui deconstruyendo a medida que vivía la posición que no pedí. Pero, si a mí me hubiesen dicho ¿querés aplicar a la posición de directora? Lo primero que hubiera dicho es "yo no estoy preparada" "no sé hacerlo" "tengo hijos", como que hubiesen venido toda mi estructura de sesgo de género encima. Primero el tema de sentir que no estás preparada, el síndrome del impostor. Después el techo de cristal, el suelo pegajoso, las paredes de cristal, el piso de cemento, me hubieran venido todos encima, la escalera rota..

porque son muchos más que el techo de cristal. ¿Y el hombre cuál tiene?. Cuando nosotros hacemos TP Women, los hombres de la empresa nos preguntan, cuándo van a hacer un TP Men, y mi respuesta es "para cuando lo necesiten, ¿ustedes tienen alguna duda cuando tienen que aplicar a un puesto de trabajo? ¿Alguien les hace mas preguntas o crees que se tienen que validar? Y no, porque son hombres.

E: Qué bueno que mencionas TP Women, me gustaría poder preguntarte a vos que sos referente del programa para cono sur, ¿cómo surgió esta iniciativa?

N: TP Women surge como una iniciativa a nivel global, buscando el empoderamiento de las mujeres y la diversidad de género en posiciones de liderazgo. Nosotros en Argentina estamos bien comparados con otros países de la empresa, pero sí es cierto que a medida que va achicando la pirámide se empieza a notar la diferencia, y hoy soy la única directora mujer.

E: ¿Dónde surgió?

- Surgió de una iniciativa que vimos en España, del cliente Google, que se llamaba "I´m remarkable" y participamos de esa actividad, y ¡nos encantó! Con la gerenta de clima dijimos en ese momento ¡tenemos que hacer algo similar acá, esto podemos hacerlo nosotras! No nos basamos en nada de lo que ellos hacían, sólo en una parte en la que se las invita a las mujeres a decir por que cosas ellas sienten que son extraordinarias, y después se las hacemos leer en voz alta. Esa parte cuesta un montón porque estamos acostumbradas a buscar nuestros defectos, somos tan autoexigentes porque vivimos en un mundo que nos exige muchísimo, que nos cuesta ver qué tan extraordinarias somos.

E: Me imagino la emoción que se debe vivir en ese taller, y es totalmente cierto, uno no suele pensar "¿qué me hace extraordinaria?". ¿Tuviste la posibilidad de hablar con las mujeres que participaron de estos Workshop? ¿Qué opiniones te dieron?

N: La devolución que hemos tenido es algo hermoso, para mí hacer este workshop es algo que me encanta. Parte de nuestro objetivo es llevar al consciente los sesgos inconscientes que tenemos las mujeres, y cuando empezamos esa puesta en común es algo extraordinario porque ves cómo estas cambiando la mirada de estas mujeres. Me acuerdo de que una vez, una participante dijo "mi mamá siempre le da más tareas a la hermana que a mi hermano, las tareas domésticas se las pide a ella no a él. Ejemplo, mi hermana es la que pone la mesa" y nos dijo después de participar que iba a sentar a sus papás para decirle que debían ser las

dos cosas iguales. Si ya logramos cambiar la vida de esa hermana para que sus padres no le pidan hacer todas las tareas de la casa, yo me siento realizada. El poder ir cambiando la vida de las personas que participan, creo que es como un pequeño gran aporte.

E: ¡Guau! Qué sorprendente debe haber sido para esa chica, que puso darse cuenta de eso participando de una actividad dentro del trabajo. Y desde tu rol actual, ¿notas algún cambio en las líderes que participaron?

N: La verdad es que no lo sé, pero lo que sí te puedo decir es que hay una ola muy grande de todo esto que se está viniendo. Noto más el cambio en los niños y en los jóvenes, cuando hablo con mis hijos y otros niños, ellos no lo ven o no tienen marcado aún estos sesgos de género. Creo que hay una movida porque distintos líderes se me acercan y me consultan, me ven como una referente de este movimiento, ponele. Si yo estoy arriba y hay un cambio y el estilo de liderazgo que propongo es: no gritamos, no nos maltratamos, no nos faltamos el respeto, no nos decimos malas palabras, me hago entender con la palabra, con argumentos sólidos y convincentes, ellas empiezan a ver que ese es el camino. Parte de nuestro camino inconsciente es que no hay modelos femeninos que nos inspiran, yo lejos estoy de creerme una inspiración para alguien, pero cuando vos ves que arriba hay alguien, que llegó utilizando otras formas distintas a las que se veían viendo. Fijate que las mujeres líderes toman actitudes masculinas, es como que si sos líder tenes que ser machona, tenes que ser masculina porque es el rol con el que nos identifican. “Si la mujer eleva la voz, grita y si el hombre levanta la voz está demostrando su punto de vista”. Es mucho más complejo de lo que parece.

E: Volviendo a los temas que se tratan en el workshop, ¿tenes identificado temas que no se trabajan todavía y se deberían tratar quizá en una segunda edición?

N: Yo profundizaría mucho más en el rol de la mujer líder, ¿cómo ser una líder mujer sin tener que transformarse en algo que no sos? Si no sos masculina, ¿por qué tenes que gritar o decir malas palabras? Hay un libro muy interesante que la traducción del nombre es “las chicas buenas no consiguen el ascenso privilegiado” y es realmente así. Si yo no me hubiese plantado, no tendría el lugar que hoy tengo. Porque las chicas lindas que sonríen y siguen ese estereotipo de género, que no se altera super modosita, te pasan por encima. Tener carácter no significa tener mal carácter, para poder plantarte y decir “yo eso no lo voy a

hacer" "yo no estoy de acuerdo". Y aprendí mucho de mi jefe en cómo decirlo, yo también siempre fui muy polvorita y aprendí a decir lo misma pero de otra manera. Cuando no estás conforme con algo poder decirlo, y eso es algo que también trabajo con los líderes de mi equipo que si no están de acuerdo van al choque y es como que invalida lo que dice la otra persona, lo dicen de una manera que tal vez al otro le choca. Hay que esperar que la persona termine de hablar y ahí proponer algo distinto, que no invalide, sino una propuesta mejoradora o superadora, hay que tener cintura y política para estas conversaciones difíciles.

E: ¿Crees que verdaderamente ayuda hablar de estos temas en la empresa?

N: Definitivamente, hay que ponerlo sobre la mesa. El tema es que no todas las organizaciones están preparadas, hay que tener un nivel de madurez previa. Si nosotros hubiésemos hablado esto hace cinco años, no hubiéramos sido bien recibidos. Hay que ir sacando la maleza, trabajando la tierra, poner la semillita y regar, hay todo un proceso. Nosotros estamos certificados como una empresa amiga de la diversidad, hicimos las capacitaciones de BA Convive. ¿Te acordas de lo que dijo mi jefe la primera vez que vinieron del Gobierno de la Ciudad a dar la charla? "No lo hagamos obligatorio, que se optativo, veamos qué dice la gente" y de cuatrocientos líderes, vinieron casi cien, incluso gerentes de operaciones que se acercaron. Se empezó a hablar del tema desde otro lado. El próximo taller que vamos a hacer es sobre liderazgo inclusivo. Hay que ir de a poquito porque estamos derribando mitos, derribando barreras. No lo podes hacer de golpe, hay que ir de a poquito. Si vas con una topadora, estas barreras no se van a caer, hay que ir con el pico y la pala de a poquito. Si te ven que vas a enfrentarlos lo primero que va a pasar es miedo a lo desconocido.

E: Todas las transformaciones culturales llevan su tiempo, son difíciles. Y volviendo a tu experiencia personal ¿crees que tuviste que luchar con el prejuicio masculino en algún momento de tu trayectoria laboral para ocupar un puesto de liderazgo?

N: Si te soy sincera, no lo ví. Nose si es inconsciencia o confianza pero cuando tomé mi primer puesto de liderazgo como coordinadora de capacitación, no tenía idea de capacitación, sabía sólo lo que había estudiando en la facultad pero siempre hasta ese momento había sido generalista, nunca había hecho un plan de capacitación y no me preocupó. Dije en ese momento voy a averiguar cómo hacerlo, en ese sentido soy bastante mandada, no me preocupa. Eso me lo dijo mi primer jefe "en recursos humanos no tenes que saber, pero sí tenes que conocer a

alguien o saber de dónde sacar la información". Hoy con Google es más fácil y tenemos acceso a un montón de entrevistas, charlas ted, seminarios, hay un montón de cosas para explorar que antes no teníamos. Si uno no se siente confiado tiene herramientas para buscar.

E: Si bien vos no lo viviste, ¿tenes algún conocido que haya vivido esto en carne propia o haya tenido que luchar con prejuicios masculinos para tomar un rol de liderazgo?

N: Si, siempre. En un momento de organizaciones por esto del techo de cristal. El tema de la maternidad es terrible. Me ha pasado, en otras organizaciones, que me dijeran ¿te parece tomar esta mujer que está en edad de tener hijos? o ¿te parece que tenga responsabilidades si está en edad de tener hijos, porque no va a dejar, se va a ir de licencia?. Un montón de veces, mismo cuando tenes una búsqueda y te dicen "fijate mejor una persona grande que ya haya tenido hijos o mejor un hombre porque tiene que viajar".

E: ¿Qué características crees indispensable de un buen líder?

N: Un montón. Primero que sea un facilitador, el líder tiene que entender que tiene que resolver, somos "resolvedores". Me ha pasado con líderes que cuando tenían un problema se iban con cinco temas más de las reuniones, eso no, tenes un problema bueno entonces yo destrabo. Eso me parece fundamental para que la gente acuda a vos. La flexibilidad para con tu equipo, entender que son personas, y ser flexibles en un montón de ámbitos. Ayudarlos a ser flexibles en su vida personal y cuando tienen algún tipo de problemas, ser flexibles en entender que el que trabaja se equivoca y hay una etapa de aprendizaje. El poder desarrollar a la gente, el preocuparte por enseñar. Es verdad que a veces es mucho más fácil si lo hacemos nosotros directamente pero ¿a qué costo del otro?. Dedicarles el tiempo y explicarles el por qué hacemos las cosas, no es solamente apretar un botón. ¿por qué lo aparentamos? ¿y qué va a pasar después? ¿y a dónde nos lleva? ¿cómo lo harías vos?, y eso también es parte del desarrollo, no irles siempre con la solución porque sino al final del día no los ayudamos. La transparencia y la honestidad es fundamental, entiendo que hay un nivel de confidencialidad, pero es importante que el equipo sepa qué esta pasando arriba, ejemplo "a partir de ahora esto se hace así, porque se hace así". Que haya transparencia y honestidad profesional. También creo que todo lo que uno da como líder después vuelve, se hace como un ida y vuelta. Nosotros como líderes tenemos la oportunidad de

hacer que la gente tenga un buen día o un mal día, empezar el día con una sonrisa o empezar el día "uhh hoy mi jefa vino con una onda" y te arruine el día. Tenemos esa posibilidad y nadie te obliga a ser líderes, si no te gusta ser líder, no te gusta la responsabilidad, entonces dedícate a otra cosa.

E: Bueno, me nombraste un montón de características… el resolver, el desarrollo del equipo, la honestidad... ¿crees que estas características están asociadas a lo femenino o a lo masculino?

N: No, definitivamente que no. De hecho, el cerebro no es ni masculino ni femenino, es para todos igual… lo que pasa es que a lo largo de la vida te van moldeando… te vistes de rosa o de celeste, el contexto, etc. Pero ser un buen líder no tiene que ver con ser hombre o ser mujer, tiene que ver con preocuparte por el otro, querer ayudarlos.

E: ¿Crees que en la empresa, las mujeres líderes que ocupan estas posiciones tienen las mismas posibilidades de expresar su punto de vista al igual que los hombres?

N: Te diría que en principio sí, pero también veo como fui haciendo mi transición en estos cinco años y hay momentos que, cuando vas a lo profundo, tenes estas conversaciones que no tiene que ver con la organización, tiene que ver con que hay hombres y estas son conversaciones que se tienen con los hombres. La verdad, también me paso de no estar tan consciente de todo esto hasta esta altura de mi vida donde ya tengo casi cuarenta años. Si me lo preguntabas a los treinta, capaz que sabía que me tenía que plantar en determinadas conversaciones, pero no entendía por qué me salía, o no entendía lo que estaba gestando a futuro, lo hacía porque me parecía lo correcto y que no tenía que hacerle el café al gerente. Hoy tendría que procesar toda mi historia laboral con otros anteojos.

E: Qué interesante sería poder tener esos anteojos, cuántas cosas quizá cambiaría. ¿Crees que hay puestos dentro de la empresa o puesto que se prefieren que sean realizados por hombres o por mujeres únicamente?

N: No, y te lo digo estando en recruiting y armando los programas de desarrollo, viendo la cocina te digo que no. Ahora si después viene un líder y vos le presentas tres candidatas mujeres y un varón, y elije al hombre, y no lo sé.

E: Y ahora, haciendo foco en tu equipo… hace un rato me decías que no asociamos las características de un buen líder a un género en específico, ¿creés que hay alguna diferencia en cómo se desenvuelven las líderes mujeres y los líderes hombres de tu equipo?

N: No, son personalidades totalmente distintas. Tengo mas mujeres que hombres en el equipo, más por casualidad que por otra cosa. Pero no, de hecho el varón que tengo es un excelente líder, que su equipo lo ama y tiene hasta más *engagement* con su equipo que otras líderes mujeres que tengo. De vuelta, no creo que tenga que ver con características de un sexo que de otro, sino más bien características de la persona como ser humano.

E: Y de las mujeres que no tienen un puesto en la empresa que no tienen un puesto jerárquico, ¿crees que tiene las mismas posibilidades de crecimiento que los varones?

N: Yo creo que sí, definitivamente que sí, además yo estoy en las entrevistas de líderes de operaciones. Por eso también me enorgullece tanto trabajar en esta empresa, que también tiene que ver con mi jefe y lo que él cascadea. Por eso es tan importante cuando uno empieza a trabajar en una empresa ver no solo si comulga con tus valores sino también, ver qué está pasando arriba.

E: Por último, te pregunto ¿qué opinas que, si bien hay mayor porcentaje de mujeres en las posiciones de agente telefónico, después a medida que sube la pirámide ya no hay tanta presencia femenina?

N: Opino que es algo que hay que ir cambiando, que lo estamos haciendo de a poco. Esto que decíamos, derribar la pared o el muro de un día para el otro es muy difícil, uno tiene que ir con la picadora de abajo. Con llevarlo al consciente es un montón.

E: ¿Hay algo que no te hay preguntado que quieras sumar?

N: No, creo que fuimos por todos lados. Me interesaba mucho compartir cuáles son las barreras que tenemos las mujeres y cuáles son las barreras que sufrí yo en particular, porque estos momentos bisagra nos van a pasar a todas y creo que es fundamental darle herramientas a las mujeres para que estén preparadas, para que puedan identificar esos momentos y para que se puedan plantar y salir orgullosas de esas conversaciones.

E: ¡Muchas gracias!

8.2.7 Entrevista Gerente de Clima y Comunicaciones:

Entrevistadora: ¿Cuál es tu puesto actual en la compañía?

Fernanda: Ahora soy Gerente de Clima y Comunicaciones para cono sur

E: ¿Hace cuánto estás en la empresa y hace cuánto estás en este puesto?

F: En la empresa hace 17 años, un motón, y desde marzo de 2021 en este puesto, asique cuatro meses.

- ¿Qué edad tenes?
- 40
- ¿estado civil?
- Divorciada
- ¿Con quién vivís?
- Con mi hija adolescente, Valen tiene 19 años.
- ¿Cuál es tu formación académica?
- Tengo un título universitario incompleto, que lo tuve que dejar cuando nació mi hija. También hice una diplomatura en estudios de género y estoy haciendo una diplomatura en neurociencias aplicadas al liderazgo. En el 2002 cuando nació Valen, yo tenía 3 años de licenciatura en publicidad, me quedan 13 materias para recibirme. Mi hija nació con muchos problemas de salud y dejé de trabajar un año entero para poder cuidarla. Yo estaba trabajando en ese momento en una empresa financiera, en una tarjeta de crédito, en atención al público. Nació Valen y tuve que dejar de trabajar durante un año. Me parece que esto es importante para tu temática de mujeres, ¿qué tan hallando está el camino de las mujeres hacia el liderazgo? porque hace 20 años cuando nació mi hija, yo venía en el caminito parecido al del papá de Valentina, estábamos estudiando lo mismo, él sin experiencia laboral y yo ya venía trabajando. Cuando dejé de trabajar un año, dejé la carrera y todo mi centro era cuidar a Valentina, quedarme en la casa, actividades de cuidado, y me costó casi diez años volver a

capitalizarme profesionalmente. Llegar hasta el lugar, tal vez donde está el papá de Valentina, que partió de la misma salida que yo, y con el mismo contexto, porque los dos tenemos una hija en común, en el mismo momento, tenemos la misma edad. Él hace más o menos diez, doce años que tiene su agencia propia, económicamente tiene más espalda que yo. Me costó diez años poder insertarme en campo nuevamente, de lo que a mí me interesaba.

- Bueno, 17 años en una empresa es un montón de tiempo, y más con lo que me contas que te costó muchos años insertarse profesionalmente en tu área, ¿cómo podrías resumir tu paso por las distintas áreas para llegar a tu posición actual?

- Cuando Valen ya tenía un año dije "bueno, empiezo a buscar trabajo" y entré acá en septiembre de 2003 como agente de atención telefónica para un cliente norteamericano.

- ¿En ese momento buscaste algo de tu carrera o no?

- No, vos no podías entrar a una agencia de publicidad sin haber terminado la facultad, no tenía experiencia de eso, lo único que sabía era la atención al público porque lo había hecho en la otra empresa, busqué algo de eso como para acompañar el momento y tener algún ingreso. Entre a trabajar, estuve una semana más o menos recibiendo llamados y me ofrecieron liderar un equipo, un poco porque era la más grande, en ese momento tenía 23 años, y otro poco porque yo era la única tenía experiencia en atención telefónica. Ahí empecé a liderar equipo, en la campaña Motorola, pero no había procesos como hay ahora, nosotros hacíamos payroll, controlábamos asistencia, pasábamos los bonos, era todo manual. Dictábamos las capacitaciones de los del teléfono que iban saliendo, todo lo hacíamos nosotros, y aprendimos un montón. A mí en ese momento me interesaba mucho la satisfacción de mi cliente, las encuestas, ver cómo mejoramos eso, año 2005. La operación tiene un ritmo que te lleva, estás ahí, te haces amigos, gente joven. Como era una campaña offshore había mucho presupuesto, entonces había muchísimas actividades y las lideramos nosotros, no había un equipo de clima. En 2008 me ofrecieron sumarme al equipo de comunicaciones como diseñadora temporaria, estaba un rato en la operación y otro rato con Miranda, que era la persona que estaba a cargo del área. Una vez

que empecé a tener acceso a la persona que organizaba todas las cosas de la empresa, empecé a compartir mis ideas de lo que yo sentía que funcionaba y que veía en la operación. Estuve dos años en el área, pero Miranda era muy celosa de los contactos y de su conocimiento, era muy difícil poder sumar algo más, yo sentía que me quedaba corta en ese momento. Sumado a que el sueldo no era lo que yo había esperado, en la operación tenía muchas más posibilidades de seguir creciendo, y acá estaba estancada.

- ¿Estuviste dos años mitad operaciones mitad comunicaciones?

- No no, compartido estuve 2 meses hasta que Miranda me pidió que este tiempo completo en el equipo. Pasó un tiempo, yo no crecía y tampoco había una mejora salarial, en ese tiempo ya estaba separada y me había ido a vivir sola y no alcanzaba, necesitaba moverme porque necesitaba la plata. En ese momento, el director de operaciones y una gerente de Microsoft me ofrecen la posición de coordinadora de *people experience*, que era coordinar la satisfacción de los clientes de Microsoft, la encuesta que había hecho antes, formación, calidad. Ahí estuve dos años trabajando un montón. Organizaba eventos, fiestas, se sentía en la operación un clima muy lindo, sensación de equipo… hasta que me llama en ese momento el CEO y me pide que volviera a comunicaciones, en ese momento Microsoft ya se estaba por ir de la empresa como cliente. Yo le dije la verdad, me encantaba comunicaciones pero que era muy difícil el día a día en ese equipo, las oportunidades de crecimiento eran casi nulas y no había buen clima. Me acuerdo de que me respondió "bueno vení, sentate acá y hace lo que yo te diga". No había una posición específica, de hecho, reportaba a su secretaria. Yo en ese momento sentía que tenía muchas cosas para dar, estaba comprometida con la organización, pero no quería que sea bajo el ala de Miranda, porque todas mis ideas iban a ser obra se ella y eso me hacía sentir muy mal. Cuando se termina de ir Microsoft ingresa una nueva gerenta de comunicaciones, Micaela, Miranda y yo pasamos a reportar a ella, ahora éramos pares. Fue una época muy difícil pero después Miranda terminó renunciando, se fue a vivir al exterior por trabajo de marido. Ahí ya van como 8 años de compañía y tenía un puesto de analista. Cuando se fue Micaela, pasó a estar en el equipo de comercial, muchas de nuestras actividades si bien estaban enfocadas en comunicaciones y clima también nos ocupamos de las presentaciones de los clientes y potenciales

clientes. Y después de eso, nos pasaron a recursos humanos, hace cuatro años y ahí es como se acomodó un poco la organización, yo estaba como coordinadora de Comunicaciones y Clima de Buenos Aires. Este año, en marzo, llegó la propuesta de la gerencia después de mucho tiempo, y acá estoy, diez años después.

- ¿Cómo podrías definir brevemente con dos o tres ítems cuáles son tus principales responsabilidades como gerente?

- Primero, la planificación estratégica de todas las actividades que hacen al *engagement* de los colaboradores , es decir que el día a día sea una jornada de trabajo digna, que se cumplan todos los procesos, que no haya injusticia, que si tienen algún problema puedan levantar la mano de manera honesta y puedan recibir una respuesta. Segundo, los beneficios, que sea un lugar de trabajo ameno, que los que están en las oficinas tengan lugares lindos para descansar. Por otro lado, transmitir la visión – misión y los valores de la compañía, la cultura, de una manera clara y relevante para todos. Y también darnos a conocer como generadores de empleo, posicionarnos como marca empleadora fuera de la industria del *call center* que históricamente está muy bastardeada, sino como un lugar que donde uno aprende un montón, que puede ser un primer trabajo o un lugar donde podes hacer carrera.

- Vos decías que te encargas de transmitir la misión – visión y los valores de la compañía, ¿qué lugar crees que tienen los temas de género y diversidad dentro de la compañía?

- Tiene un lugar importante, estamos trabajando para que sea un eje fundamental de trabajo en el sentido de tener un presupuesto. Hoy no hay un presupuesto destinado a las actividades de diversidad – género, está incluido dentro de las actividades que hacemos nosotros para promover espacios de trabajo diversos. Sí nos gustaría, a futuro, tener definido el rol y los objetivos. Hoy estamos yendo, creo que como muchas otras empresas, en el contexto en el que estamos tratamos de avanzar y superarnos, educarnos sobre la temática pero, no sé si hoy nosotros podemos decir “tenemos este objetivo cuantitativo, en números, cuantificable, medible y que podamos demostrar una mejora”.

- Me contaste los objetivos de tu puesto, pero también me gustaría saber, ¿qué rol ocupa el trabajo en tu vida?

- Creo que puedo hoy decir que soy una persona afortunada por poder hacer lo que me gusta y que me paguen por eso. Hace cinco años atrás evaluaba buscar otra cosa, porque no me llenaba, me dedicaba a armar las comunicaciones, recibir la información – armarla – pasarla, no había un propósito.

- Claro, y hacían mucho de los de comercial..

- Exacto, no había un propósito. Y esta empresa me dio también muchas posibilidades de viajar, quizá a lugares que nunca hubiera ido de otra forma, conocer Chaco, Tucumán, Chile, París… hay un montón de cosas muy buenas pero, sin embargo, me pasaba que me preguntaba ¿a esto vine? ¿a recibir y enviar mails? ¿Qué impronta voy a dejar? Quizá tiene que ver con algo de la edad, me acercaba a los cuarenta y empezas a reevaluar todo… ¿es hasta acá? ¿Esta es mi vida? Encontrar el propósito, un poco de la mano del crecimiento de la empresa, y otro poco de empezar a buscar cosas que a mí me motivaron. Ejemplo, estudiar la teoría detrás de la diversidad, el feminismo, me sirve para encontrar el propósito y decir "esto me interesa" y se alinea con algunas de las propuestas que tiene esta empresa. Hoy por hoy, soy una afortunada de trabajar en algo que me encanta.

- Sos una afortunada de poder trabajar de los que te gusta, pero me contaste que también te llevó casi diez años llegar a donde estas hoy, al lugar que deseabas ¿era cómo te lo imaginabas? ¿Era algo que deseabas? ¿Cómo viviste la experiencia de ser gerente?

- No era algo que deseaba ser gerente, lo único que deseaba era tener un impacto y para tener impacto necesitas tener acceso a la toma de decisiones. Yo desde el lugar de diseñadora o de supervisora, el impacto era para las veinte personas que tenía cerca. Pienso que en esta posición uno puede llegar a muchas personas, hoy somos más de 6.500, imaginate todo lo que podes hacer si comunicamos con sinceridad, transparencia y acomodándose a la audiencia. Nosotros tenemos mucha gente joven y mismo los clientes, vos compras donde te sentis

identificado, hay cosas con las que no se tranza. Poder llevar la compañía a estos lugares, donde la gente se siente identificada, es importante.

- Desde tu rol podes llegar a un montón de gente y tener mucho impacto pero ¿qué dificultades encuentras en tu día a día en el trabajo?

- Hay mucha reticencia respecto a las actividades lúdicas y de recreación, hay cambios generacionales que no se terminan de adaptar. Ejemplo, vos planteas la importancia de la salud mental, equilibrio vida personal – laboral y "hay que trabajar, deslomarse porque así es la vida". Nuestra gente hoy no lo ve así, entonces a veces es super difícil llevar adelante actividades, no por un tema de presupuesto, sino por el compromiso de los líderes que terminan siendo personas ancladas en un paradigma antiguo que no terminan de aceptar. Si ellos no lo compran, es muy difícil involucrar a los equipos. No deja de ser un trabajo esto, no es un jardín de infantes, pero como es un trabajo y yo necesito que la gente se comprometa y de lo mejor se sí, yo como empresa también tengo que dar ese pasito extra. Esa es la principal barrera que encuentro. Otra barrera soy yo como mujer, que empecé desde muy chica en operaciones, y que todavía algunos me sigan tratando como niña porque me conocen desde hace un montón entonces te dicen "tesoro, chiquita" y no está mal, pero en algún punto al llamarme así en una reunión, automáticamente me están poniendo en un lugar en donde yo soy inferior porque me vuelven a llevar a ese lugar donde era diseñadora. Eso atenta contra el desarrollo propio porque una también está haciendo ese laburo de sentirse una persona empoderada, una mujer en posición de liderazgo, porque no tenemos tantas referencias de liderazgo femenino entonces una también está buscando su lugar.

- Siguiendo con este que me contas que quizá te nombran con tu apodo de hace casi veinte años en una reunión y te llevan a otro lugar, ¿recordás alguna situación o hecho puntual donde te tuviste que plantar y decir "no soy más la diseñadora soy la gerente de comunicaciones"?

- No me pasó en estos últimos cuatro meses desde que soy gerente, pero me resulta muy difícil la confrontación y es algo que tengo que trabajar evidentemente. Históricamente es algo que las mujeres tratamos de evitar porque

una mujer que enfrenta es problemática, son construcciones con las que crecemos y que nos van amoldando a nuestra forma de ser, y en lo laboral se nota mucho más. Me cuesta llegar al conflicto en esos casos y me guardo la bronca. Lo vi recientemente en un tik tok, son cosas re pavas pero, nosotras cuando mandamos un mail, primero lo escribimos y después le borramos la parte femenina, le sacamos las caritas felices, le cambio los signos de exclamación al final por un punto, y lo noto cada vez más cuando yo armo mis mails. Porque uno quiere que el mail se lea desde el amor, que sea ameno, pero ellos no lo hacen así, no firman con el apodo. Entonces ahora también me tengo que acostumbrar a poner la firma, a no sentirme mal por eso porque es de lo que trabajo. Son pequeñas cosas que nosotras hacemos inconscientes, lo tenemos interiorizado porque no queremos hacer sentir mal, un punto no te va a hacer sentir mal pero yo prefiero cerrarlo con un signo de exclamación o con una carita feliz.

- ¿Crees que estos apodos son porque los que te nombran en las reuniones tienen que ver con tu género o porque te conocen hace mucho tiempo?

- Pienso que está anclado en la historia en común que tenemos, eso sí es verdad. Pero también creo que, por ejemplo, al momento de crecer todos mis amigos varones crecieron antes que yo en la empresa, sin desmerecer sus logros y su desarrollo, pero han tenido otras oportunidades. Por otro lado, he tenido charlas con el CEO donde me ha dicho “yo te admiro un montón porque vos con tu hija”, y nadie le diría eso al padre de mi hija ¿se lo dicen a otras personas o es solamente conmigo? Es un aprendizaje en conjunto, hay un montón de mandatos que seguimos sin ver, pero es el camino.

- Me quedé pensando en esto que contabas que tus compañeros varones tuvieron un crecimiento más rápido que las mujeres, ¿por qué crees que fue de esa manera? ¿Crees que hay barreras que frenan el desarrollo de las mujeres?

- Creo que a nosotras nos cuesta mucho más postularnos a posiciones de liderazgo en comparación con los hombres, y es un poco lo que vemos en los talleres, porque tenemos el temor a no ser suficientes. Porque no es sólo cumplir con los requisitos “si sabe Excel o power point”, sino también con ¿qué tan sensible es?

¿Qué tan elocuente va a ser al momento de una reunión? ¿qué se va a poner? ¿cómo se viste? ¿Tiene el pelo pintado? Hay un montón de requisitos invisibles que están en las búsquedas. Uno visualiza al jefe, no en área de recursos humanos, pero sí en áreas técnicas como un varón.

- Siguiendo con esto que mencionas, ¿Crees que en la empresa hay puestos que son para determinados géneros?

- Sí, las posiciones técnicas sí. De a poco se van sumando mujeres, pero no deja de ser una dentro de un grupo grande, y no dejan de cargar algún estigma de "es machona por eso esta en IT" no tiene buena fama dentro de la organización tampoco.

- Volviendo al tema de los talleres que mencionas, sos una de las referentes de TP Women, me gustaría que me cuentes ¿cómo llegaste a este proyecto? ¿Cómo surgió la iniciativa?

- A fines del 2019 nos convocaron a nivel regional, en ese momento no estaban definidos los objetivos, pero la organización entendía que había que empezar a trabajar transversalmente en todos los departamentos con una perspectiva de género. Lo primero que se hizo fue un relevamiento de políticas que tenía cada subsidiaria y después se definieron los objetivos del programa: ayudar a las colaboradoras de la organización y generar una red de educadores que puedan ser embajadores de TP Women. A nivel local desarrollamos nosotros la capacitación que se llama "derribando mitos", porque nos parecía importante ver todos estos sesgos que nos van limitando a la hora de crecer profesionalmente. Utilizamos como base una capacitación que da Google que se llama I´*m remarkable*, que busca darles visibilidad a las minorías, y en base a eso armamos nuestra capacitación en base a nuestras necesidades y teniendo en cuenta también nuestra audiencia. Nuestro objetivo para este año es poder actualizar el taller que tenemos y armar algo similar para los varones, que es una audiencia mucho más compleja.

- Eso te iba a preguntar, ¿crees que hay aspectos que aún no se trabajan en este taller? ¿cómo lo imaginas para los varones?

- Para los varones es importante enfocarlo en las demandas que se les hacen a ellos. No es que esta organización social en la que los varones salen a trabajar y las mujeres se quedan en la casa los beneficia a ellos tanto, en una sociedad más igualitaria ellos también saldrían beneficiados. La propuesta no es "las mujeres son mejores que los varones, entonces las mujeres merecen todo lo que no tienen los varones". La idea es poder igualar el terreno para los dos, y en el caso puntual nuestro es poder educar de alguna forma a quienes hoy toman decisiones dentro de la compañía y tienen a su cargo mujeres. En el momento de asignar tareas tal vez, no se queden limitados en "no le voy a pasar esto a Yami porque tiene un bebé", "no le voy a pasar esto a Yami porque tiene tres pibes", capaz Yami quiere desarrollarse, quiere aprender y asumir el desafío. Que esa no sea la barrera, que la barrera sea "Yami no sabe Excel". Se asume también que el objetivo último de la mujer es formar la familia y una vez que lo hiciste, listo podes dejar todo. En ese sentido agradezco que cuando yo no estoy, mi hija se queda con el padre, una semana está conmigo y otra semana está con él. Cuando yo tenía que viajar, Valen se quedaba con el papá, yo igual no era que viajaba tan seguido, pero sí cada dos meses tenía que viajar, y se quedaba con él.

- Claro, y no había ningún limitante ahí.

- No, no había ningún limitante pero sí me preguntaban "¿vos cómo vas a hacer con la nena?" nada, por suerte tiene un padre que participa. Tengo la suerte de tener un padre que está super involucrado, que participa más allá de la discapacidad de Valentina y estudia y busca ideas para que ella se desarrolle como ser humano autónomo. Digo tengo la suerte, porque mi hija va a un colegio público para ciegos y en la reunión de padres es más común ver a las mamás solas.

- Bueno, por suerte en tu caso es un 50% y 50%. Y volviendo a los workshops de TP Women, ¿tuviste la oportunidad de hablar con alguien que haya participado de las actividades? ¿qué te dijeron?

- En general lo que nos pasa con los talleres es que salimos siempre muy movilizadas, tanto las formadoras como las participantes porque siempre la sensación es, que el espacio de charla es super necesario, no se da tan seguido y

son cosas que uno piensa que son propias de uno, son mis problemas, esto de decir “siempre me dicen tesoro, siempre me tratan de nena”. Al momento de verbalizar y escuchar ese mismo problema en boca de otra compañera que lo trae a la charla es decir “bueno, no soy yo sola somos todas las que estamos atravesadas por esto, un poco más o un poco menos, en distintas etapas, pero todas cargamos con la mochilita de “cómo hay que ser mujer, cómo es la forma correcta”. Hay mujeres que nacen con el pack completo de lindas, agradables, queridas pero hay otras que “no nos gusta cocinar” y en otros contextos..., se nos juzga por eso.

- Claro, quizá no naciste con el pack “quiero casarme y tener hijos”.

- ¡Tal cual! Siempre que decis “yo no quiero tener hijos” está la voz interna de alguien que en algún momento te dijo “ya vas a querer” ¿ya voy a querer? Y eso también te genera culpa, porque vos seguís avanzado en tu carrera profesional y decis “capaz en algún momento quiera tener hijos y no voy a poder”. Hay mucho juego con eso… de cómo tiene que ser una mujer y de los objetivos que tiene que tener una mujer en la vida para cumplir con esta meta de “ser mujer”. En el taller, no me acuerdo nadie en concreto, pero sí que han llorado. Una de las primeras veces, que lo hicimos presencial, la gente se puso a llorar y a contar cosas re duras que no conocías de gente con la que trabajas todos los días, eso también te hace ver a la persona de otro lado y entendes muchas de sus actitudes. Es super enriquecedor, cada vez que lo damos, terminas muy sensibilizada y decis “bueno estas cinco, diez personas que participaron, hoy a la noche se van a quedar pensando en esto”. Plantas una mini semilla que, si todo sale bien, empieza a echar raíces y la misma participante se empieza a cuestionar el día a día.

- También lo que invita el workshop a motivar a otros a desarrollar su carrera profesional.

- Claro, reforzar eso, el rol de las mujeres que ayudan a otras mujeres.

- ¿Crees que ayuda hablar de estos temas en la organización, poner el tema sobre la mesa, aunque sea una iniciativa bastante reciente?

- Es algo reciente pero también súper necesario, no somos la única organización que está trabajando estos temas, porque cada vez más y más distintos clientes nuestros nos empiezan a demandar este tipo de políticas. Además, están alineados con los principios de sustentabilidad de la ONU, no es que a nosotros se nos ocurrió equidad o trabajar sobre los derechos de la mujer, está alineado con un propósito común que no es solamente nuestro, un montón de organizaciones en el mundo lo tiene y cada vez más y más va a ser una ventaja competitiva tener este tipo de políticas. De nuevo, la gente que está ingresando al mercado laboral busca marcas y compañías que se sientan identificados, nadie que sea vegetariano o vegano va a trabajar a un matadero. Si vos adherís o entender sobre perspectiva de género es muy difícil que vayas a trabajar a una organización eclesiástica. El público que nosotros estamos buscando es gente diversa, también porque nuestro negocio lo demanda. Nosotros nos auto proclamamos "líderes de gestión de interacciones" y atendemos a clientes de alrededor del mundo y cada persona es única, la única forma de enganchar con esas personas y generar interacciones memorables es siendo único y auténtico. Si vos no podes ir a la oficina y ser vos mismo y dar lo mejor que tenes para dar siendo vos, es lo mismo que tener un robot. Para eso ponemos un bot y un IVR eterno y listo, creo que es una de nuestras ventajas.

- Bueno, cambiando un poco de tema, te quería preguntar si ¿crees que en algún momento de tu trayectoria laboral sentiste que no te respetaban como líder por ser mujer? ¿viviste alguna situación, más allá de los apodos, que no te respetaban?

- No, creo que no. Pero nose si tiene que ver con ser mujer o no, pero me cuesta mucho ponerme en una posición de jerarquía vertical y siento que tiene que ver más con eso.

- ¿Qué características vos identificas de un buen líder?

- Uhhh que difícil. Creo que un buen líder tiene que tener clara la visión de la empresa y vivir los valores, para mi eso es fundamental. Me saca cuando un supervisor – un accm o un cmm no saben, no conocen a la empresa en su generalidad, se quedan en el ranchito que tienen. Si no abrís el horizonte un poco

más y no te alineas a lo que la empresa quiere, vas a ser un jefe local de una unidad de negocio chiquita. Después, entender que cada persona es única, detrás de esa persona hay una historia, aprendizajes. Un nene que cuando sea grande no quería hacer atención al cliente deseaba hacer otra cosa, y todas esas frustraciones que la persona fue acumulando están hoy sentadas delante de ti esperando que le des un feedback.

- De estas características que vos mencionas, ¿crees que están vinculadas a un género en particular?

- No, debería ser indistinto.

- ¿Crees que en la empresa las mujeres que no ocupan puestos jerárquicos tienen las mismas posibilidades que los varones para ascender?

- En realidad no, por ejemplo el escalón de crecer de agente a supervisor: si vos sos una mujer que tiene a su cargo la mayoría de las tareas de la casa, tenes hijos, estas casada y ponele que tu marido también trabaja y queres ser supervisora, es muy difícil, se puede y hay gente que lo hace. Pero tenes más barreras para anotarte en el programa Jump, te lleva mas o menos seis meses cursando a contra turno. Es mucho más difícil que una mujer dé ese salto tal vez si tiene tantas barreras.

- En tu trayectoria ¿identificas alguna barrera que haya frenado tu desarrollo?

- No, pero en la vida sí. Me tuve que quedar yo en mi casa para cuidar a mi hija, que todo el mundo asumiera que la que iba a dejar la facultad era yo, que la que iba a dejar el trabajo era yo. El papá de mi hija no trabajaba en ese momento y los papás le pagaban la facultad, pero yo trabajaba porque quería tener mi plata. Yo en ese momento sentía que "estaba un poquito más avanzada que él" desde el punto de vista de desarrollo profesional. Pero sí, haberme tenido que quedar en casa y dejar el trabajo fue una barrera.

- ¿En ese momento hablaste con tu pareja quién se debía quedar cuidando a la nena o la sociedad te decía "Fernanda se queda en la casa"?

- Claro, lo esperado era eso y a mí me generó muchísima angustia al punto de enfermarme por esa situación y de vivirlo con mucha culpa porque no lo disfrutaba. Hoy lo entiendo y digo "yo sentía que ese no era mi lugar" pero todo el mundo me estaba diciendo ¿cómo no vas a querer estar 24hs con tu hija? Hoy se habla de puerperio, división de tareas del hogar… pero en ese momento yo sentía que había parpadeado y de repente estaba encerrada planchado camisas, cuando yo tenía una vida, salía, tenía planta… por eso volver a trabajar me permitió tener otro círculo que no era hablar solamente del bebe, de qué comía, cambiar pañales, la leche, etc. Yo no quería eso, por eso lo viví con mucha culpa, el entorno me decía que tenía que disfrutar todo eso que tenía, pero yo no lo sentía así. Esto no lo pude ver y no lo pude hablar en su momento, pero hizo también que la pareja no funcionara porque yo estaba todo el tiempo triste.

- ¿Crees que existieron momentos bisagras en tu carrera?

- Sí, también considero que tuve mucha suerte, en que la persona adecuada me viera en el momento justo. Es una mezcla de talento – trabajo y suerte. Podes ser genial, pero si no te ve nadie no vas a poder salir de dónde estás. Eso es un poco lo que tratamos de buscar con la imparcialidad, si tenes talento y ganas de crecer que no haya ninguna barrera en el medio.

- Por último, para cerrar, vemos que en el puesto de agente telefónico hay mayor presencia de mujeres que de varones… pero a medida que avanza la pirámide en la empresa los números se invierten. ¿Qué pensas de esto?

- Primero creo que el trabajo de call center, que es part time es un trabajo que se alinea mucho a los objetivos que se esperan de una mujer. Tal vez, en el interior se nota mucho más, pero que tengas tiempo de estas con los chicos y que además puedas hacer una platita extra, entonces por eso pienso que la masa de agentes mujeres es mayor que la de varones. Por otro lado, también alineado a lo que trabajamos en los talleres, hay algo de las mujeres de no animarse a postularse. No sólo las mujeres que tienen hijo, pero tienen esta barrera de "tienen que estudiar extra además de hacer las tareas del hogar, trabajar, etc." Tienen que dedicarle más tiempo si quieren seguir creciendo. Y por último están las barreras de los líderes, que también es algo contra lo que luchamos, esto de "si voy a

elegir alguien para procesos, tiene que ser bien analítico y asumo que esto viene de la mano de un varón". Esas posiciones, hasta no hace tanto eran cubiertas a dedo, no había búsquedas transparentes. Si bien no es como era antes, aún hay esas mini situaciones que dejan afuera a las mujeres. Creo que las mujeres en la operación son mayoría porque el trabajo es part time, porque en general la mujer que está en la casa la prioridad es la casa, y lo que hacen por afuera es tener un extra para ayudar en la casa. Pero, los que trabajan con nosotros no son el principal ingreso, hay otro ser humano que se mantiene ahí. Por eso las mujeres generalmente terminan en trabajos part time o más precarizados, depreciando toda su capacidad productiva porque desde la economía, las tareas de cuidado no son vistas como producto.

- Yo no tengo más preguntas, ¿hay algo que quieras sumar de tu lado?

- Me encanta tu tema, me encanta hablar de esto y me haces pensar en esto ¿qué hubiera pasado si no hubiera gente que viera mi trabajo… hubiera crecido dentro de la compañía?

- Tal cual, siempre hay una cuota de suerte. Bueno, ¡muchas gracias!