



Maestría en Estudios Organizacionales

Magister en Estudios Organizacionales

Alumna: Mariana Inés Paludi

Problematizando las relaciones de género en una organización con políticas de diversidad

Mentor: Gustavo L. Seijo

Asesora en temas de Género: Lidia Heller

Buenos Aires, Julio de 2009

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	3
1. RESUMEN	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. METODOLOGÍA	6
3.1 Preguntas de Investigación	6
3.0.1 Investigación Cualitativa	7
3.2 El campo de estudio	8
4. CASO DE ESTUDIO	10
5. MARCO TEÓRICO	12
5.1 El concepto de Género	13
5.2 La perspectiva de Género	14
5.3 La perspectiva de Género dentro de los estudios organizacionales	14
5.3.1 Cultura Organizacional	14
5.4 Evolución de las políticas de igualdad de oportunidades	19
5.4.1 Estudios sobre minorías numéricas	19
5.4.2 Las acciones positivas	21
5.4.3 Equidad de género: el foco en las organizaciones	22
5.5 Género y acceso a puestos gerenciales	24
5.5.1 Estereotipos y Cultura	26
5.5.2 Segregación Vertical y Horizontal	28
6. ANÁLISIS	31
6.1 Conciliación Familia - Trabajo	31
6.1.1 Familia: maternidad y la mujer profesional	31
6.1.2 Diálogo con ejecutivos	35
6.1.3 Beneficios del programa <i>Work-Life Balance</i>	36
6.1.4 Organización y Sociedad	39
6.1.5 Licencia, Desempeño y Compromiso	42
6.1.6 El antiguo paradigma: exceso de tiempo como indicador de la productividad	43
6.2 Desarrollo de carrera	45
6.2.1 Paradojas del Modelo Femenino	45
6.2.2 Programa de mentoría	46
6.2.3 Los Modelos Femeninos	48
6.3 Piensa en Gerente, piensa en varón	52
6.3.1 Atributos femeninos y masculinos en INNO	52
6.3.2 Neutralidad, Igualdad y Diferencia: como se refleja en las prácticas de INNO	54
6.3.3 Segregación horizontal y vertical	56
6.3.3.1 Áreas	56
6.3.3.2 Puestos de trabajo: ¿neutrales?	58
6.3.3.3 Relaciones de género, relaciones de poder	60
6.3.4 Piensa en gerente piensa en varón	63
6.3.4.1 Imágenes, símbolos, lenguaje	64
6.3.4.2 Valores en INNO	66
6.3.4.3 Naturaleza Vs Cultura en la construcción del puesto gerencial	67
6.3.5 Prácticas para el avance de las mujeres	68
6.4 Barreras en el desarrollo de la mujer profesional	70
6.4.1 Barreras más comunes	70
6.4.1.1 La ambición: ¿también una barrera?	72
6.4.2 Una nueva mirada de las barreras en el desarrollo profesional, a la luz del trabajo de Erving Goffman	73
6.4.2.1 ¿Por qué Goffman?	73
6.4.2.2 Analizando INNO	74
6.4.2.3 La metáfora teatral	78
7. RESULTADOS DEL ANÁLISIS	81
8. DISCUSIÓN y CONCLUSIONES	83
9. CONTRIBUCIONES E IMPLICANCIAS	85
9.1 Limitaciones	85
9.2 Implicancias para Investigaciones Futuras	85
9.3 Implicancias para la Práctica	86
9.4 Reflexividad de la autora	87
10. REFERENCIAS	89
11. TABLAS Y FIGURAS	93

AGRADECIMIENTOS

La realización de una tesis forma parte de un proceso. En este proceso estuvieron involucradas muchas personas a quienes no puedo dejar de agradecer. A mi director de tesis Gustavo Seijo, quien enriqueció este trabajo con su impecable conocimiento sobre metodologías de investigación. A Lidia Heller, una mujer que me brindó con generosidad su tiempo y su vasta experiencia sobre las temáticas de género. A todas mis compañeras y compañeros de la maestría con quienes compartí buenos y también malos momentos, de ellos me llevo un grato recuerdo y un rico aprendizaje. Con algunos en particular me llevo además una linda amistad. A Cecilia Esteves, sin su ayuda no hubiera tenido un caso de estudio. Gracias a su generosidad y su dinamismo que la caracterizan, se movilizó como muy poca gente lo hubiera hecho y me abrió las puertas de INNO. A todos los profesores de la maestría con quienes compartimos tardes y mañanas y que fueron parte de mi crecimiento intelectual. A Lorena del área de Circulación y Préstamos de la Biblioteca de la Universidad de San Andrés, agradezco su disposición para facilitarme todos los recursos y bibliografía utilizada en esta tesis. A Carolina Aguerre un especial agradecimiento. No sólo fue la coordinadora académica de la maestría, sino también la persona que supo escucharme y que me abrió dadivosamente la puerta del mundo académico, gracias de corazón. También debo agradecer a Javier Cantero, un colega que me ayudó infinidad de veces y quien siempre estuvo pendiente del proceso de elaboración de esta tesis.

Finalmente quiero agradecer a mi familia. Mi mamá Inés, mi papá Juan Carlos, mi hermano Demian. Por apoyarme, tranquilizarme en los momentos de desesperación y por quererme tanto. Mi abuela que ya no está físicamente pero es parte de mí ser. Gustavo, mi gran amor.

GRACIAS

1. RESUMEN

Numerosos estudios abordaron la situación de la mujer en el ámbito laboral y, en menor medida, el impacto de su ingreso a las organizaciones. A pesar del interés manifestado en el desarrollo de la carrera de mujeres profesionales (cf. Desarrollo de carrera y trayectoria de carrera; Robbins, 2004: 496-498; Bohlander, Snell & Sherman, 2001: 268-289), las investigaciones dan cuenta de que sólo una minoría acceden a los puestos gerenciales (FIEL, 2007; OECD, 2008). Este fenómeno se popularizó con el nombre *Techo de Cristal* (Catalyst, 1993). Esta perspectiva plantea la existencia de barreras invisibles que limitan el acceso a posiciones jerárquicas. En la actualidad, la baja cantidad de mujeres en puestos gerenciales sigue suscitando interrogantes.

El presente trabajo utiliza la perspectiva de los estereotipos de género y de la metáfora teatral de Goffman (2006b) con el objetivo de problematizar el escaso número de mujeres profesionales que detentan puestos gerenciales. Este trabajo está basado en un estudio de caso. La particularidad de la empresa INNO radica en que, aún habiendo implementado una política de diversidad para impulsar el desarrollo de carrera de mujeres profesionales, la proporción de ellas representadas en los niveles gerenciales es considerablemente menor en relación a los varones profesionales.

Las conclusiones extraídas a través del análisis de INNO coinciden con una vasta literatura que aduce que los puestos gerenciales se relacionan con atributos masculinos, replicándose el fenómeno “*piensa en gerente, piensa en varón*” (Schein, 1975, 1989, 1992 y 1996). A través de las categorías de análisis masculino y femenino, se evidenció un solapamiento entre atributos masculinos y atributos percibidos en puestos gerenciales. Adicionalmente, las premisas de la política de diversidad traen aparejado cierto grado de contradicción. Por un lado, establecen expresamente el valor que los atributos femeninos tienen para la compañía. Sin embargo, en los niveles gerenciales dichos atributos son invisibilizados, adquiriendo los atributos masculinos una mayor valoración simbólica. En la sección final de este trabajo se exponen las implicancias de este estudio para la gestión organizacional.

2. INTRODUCCIÓN

Recientemente, el Foro Económico Mundial publicó el *Global Gender Gap Report*.¹ Este informe le asigna un índice a cada país del mundo, con el propósito de medir la brecha en base al género –léase brecha entre mujer y varón– medida en término de acceso a recursos y oportunidades. El valor del índice en Argentina la posiciona en el primer lugar respecto de la región, situándose en el puesto número 24 de los 130 países que integran la muestra estadística. Los números son alentadores teniendo en cuenta que en el año 2006, Argentina se encontraba en el puesto número 41. Aún así, dicho indicador puede verse sesgado por las mejoras generadas por la aplicación de la ley de cupos femeninos dentro del ámbito público. En relación al ámbito privado, sigue existiendo cierta incertidumbre en cuanto a la mejora relativa de las mujeres en ámbitos laborales.

La importancia de estudiar la carrera de la mujer en las organizaciones desde una perspectiva de género responde, fundamentalmente, a las escasas investigaciones de este fenómeno en Argentina. Actualmente, distintos organismos internacionales han publicado estudios que versan sobre la mujer en el mercado laboral latinoamericano (CEPAL, 2007; ILO, 2004; OECD, 2008). Simultáneamente, numerosas revistas académicas extranjeras –por ejemplo *Gender, Work and Organization* y *Academy of Management Journal*– han realizado investigaciones en torno a las problemáticas que enfrentan las mujeres en las organizaciones. Aunque una vasta literatura discurre sobre los estudios de género existen dos limitantes en sus abordajes, a saber: por un lado, las publicaciones de organismos internacionales dan cuenta de problemáticas que involucran a toda la región de Latinoamérica (incluso el Caribe) haciendo caso omiso de particularidades que puedan afectar de distinto modo a los países de la región. En segundo lugar, las organizaciones estudiadas por los académicos están localizadas en Estados Unidos (Ragins, Townsend & Mattis, 1998), Canadá (Mills, 1995), Gran Bretaña, China y Japón (Schein, 1992, 1996) quedando relegados los casos de estudio de países de Latinoamérica.

Si bien se han elaborado investigaciones del caso Argentina –cf. Mujeres del ámbito privado y acceso a puestos ejecutivos en Argentina (FIEL, 2007: 11-15; Mass *et al.*, 1999; Novick *et al.*, 2008: 57-61), éstas siguen siendo escasas. Además, los estudios suelen situarse en las problemáticas de mujeres que se desempeñan dentro de la política estatal con una perspectiva

¹ Ricardo Hausmann, Laura D. Tyson, Saadia Zahidi “The Global Gender Gap Report”, The World Economic Forum.2008.

de abordaje macro-social o macro-económico, no así organizacional. Un estudio (Heller, 1999, 2004) en base a los planes de carrera de mujeres ejecutivas en Argentina (a través de una perspectiva micro) subsana el vacío existente en la literatura local. Aún así, el estudio pone de relieve las trayectorias de mujeres ejecutivas y los logros obtenidos en sus carreras profesionales, mientras relega a un segundo lugar los aspectos organizacionales.² El estudio de INNO Argentina posibilita la problematización de las prácticas y políticas de Recursos Humanos. Asimismo, el estudio de dichas prácticas posibilita analizar el impacto que tienen en la carrera de las mujeres profesionales.

En síntesis, es de considerar que un estudio empírico de éste fenómeno, a través de la disciplina que estudia las organizaciones proporcionará mayor evidencia y rigurosidad a los estudios de género en Argentina y, a su vez, intentará resaltar la importancia de la comprensión de rasgos organizacionales (en este caso, INNO) pero sin omitir la influencia de de los rasgos de la cultura Argentina. Entendiendo que la frontera que separa organización, sociedad y familia, es cada vez más borrosa.

3. METODOLOGÍA

3.1 Preguntas de Investigación

En principio, el objetivo del presente estudio fue comprender *por qué las mujeres que detentan puestos gerenciales representen sólo el 20 % de la población de INNO, aún teniendo una política de diversidad explícita y activa. Cabe destacar que la política de diversidad tiene especial interés por la promoción de mujeres profesionales a puestos gerenciales. Si bien la literatura lo relaciona con el Techo de Cristal, quiso problematizarse el fenómeno y, por lo tanto, profundizar el análisis de sus causas.* Luego de la fase exploratoria del estudio, se elaboraron las siguientes preguntas de investigación con el objetivo de problematizar la baja representación femenina en puestos gerenciales:

- *¿Cuáles son las premisas en que se basa la política de diversidad?*
- *¿Cuáles son los comportamientos valorados por los miembros de INNO?*
- *¿Cuáles atributos se perciben en la mujer y, cuáles atributos se perciben en el varón?*
- *¿Cuáles atributos la organización toma en los gerentes como válidos?*

² El estudio de INNO Argentina quiere situar a la organización en un primer plano entendiendo que las organizaciones son ámbitos con prácticas, normas, valores que pueden tanto impulsar el desarrollo profesional de las mujeres profesionales como también frenarlo.

- *¿Cómo se relacionan los atributos percibidos en la mujer, en el varón y, en los gerentes?*

Dos digresiones terminológicas pertinentes serán base de este estudio: 1) la utilización del término **género** sesgado a la relación hombre-mujer únicamente, haciendo caso omiso de otras expresiones de la diversidad sexual enmarcadas en los géneros sexuales: gays, lesbianas, bisexuales, homosexuales, travestis, transexuales, transgénero, intersexuales, y; 2) el principio de **transversalidad** o **enfoque de género** según el *Council of Europe*, indica una re-organización, desarrollo y evaluación del proceso político que busca que la perspectiva de género sea incorporada a todas las políticas y prácticas por los actores principalmente involucrados en la toma de decisiones (citado en Sarrió Catalá, 2008).

Asimismo, dos *definiciones operativas* servirán para la comprensión del estudio en cuestión: 1) los términos **cargo gerencial** o **puesto gerencial** serán utilizados indistintamente en referencia al puesto de trabajo. Para referirse al género de la persona que desempeña el cargo, el término gerente refiere al varón mientras que gerenta a una mujer. Un puesto gerencial dentro de INNO tiene las siguientes características: a) personal a cargo, b) el desempeño previo del cargo de líder de equipo, c) su reporte directo puede ser el Gerente General de la región Sudamérica (habla hispana), pudiendo residir fuera de Argentina, y d) los objetivos establecidos de tipo estratégico, por ejemplo bajar costos o producir ganancias en un porcentaje determinado, dan cuenta de la relevancia que tiene la toma de decisiones del cargo.

La segunda definición operativa refiere al **cargo ejecutivo**. Para este estudio, no fue previsto realizar entrevistas a personas con cargos ejecutivos, sin embargo se explicarán algunas características del puesto debido a su relevancia para las preguntas de investigación. El **puesto** o **cargo ejecutivo** (*senior executive* en inglés) tiene la responsabilidad sobre un área o unidad de negocio de la compañía a nivel global; reporta al Presidente, *Chairman* o *CEO* (Chief Executive Officer) y simultáneamente, constituye una figura prestigiosa a través de los símbolos propios del puesto, como tener un avión privado.

3.0.1 Investigación Cualitativa

Este trabajo de investigación está basado en un Estudio de Caso. A través de un enfoque de tipo analítico-descriptivo se intentarán abordar las preguntas de investigación

antes mencionadas. Como refiere Stake (1999) al comparar metodologías cuantitativas con cualitativas, quien investiga bajo una metodología cuantitativa privilegia la explicación, mientras que el investigador cualitativo destaca la comprensión de las complejas relaciones causales. Finalmente, la unicidad del caso y del contexto cobra sentido configurando la clave para la comprensión del fenómeno estudiado.

La elección del caso de estudio aquí presentado tiene como objetivo re-plantear categorías teóricas y dar ejemplos de tipos polares³ (Eisenhardt, 1989). El concepto de tipos polares permite hacer fácilmente observable el fenómeno estudiado. Actualmente en lo que a equidad de género se refiere, existen dos tipos de organizaciones: las que tienen una política explícita y formal de diversidad y las que carecen de esa política. El caso INNO refiere al primer tipo, una organización considerada modelo de inclusión y de desarrollo de carrera de la mujer profesional. En consecuencia, el caso INNO permite problematizar el acceso de la mujer profesional a puestos gerenciales.

Fueron utilizados múltiples métodos de recolección de datos: observación, entrevistas, observación participante, notas de campo, con el objeto de mejor conformar las categorías de análisis. Asimismo, se combinaron datos cuantitativos con datos cualitativos. La evidencia cuantitativa daba cuenta de la baja proporción de gerentas. Asimismo, a través de los datos anecdóticos ricos en descripciones pudieron construirse nuevas perspectivas que explican el fenómeno de la baja representación de mujeres en la gerencia (Mintzberg citado en Eisenhardt, 1989: 538).

Finalmente, con la incorporación del marco teórico de Erving Goffman se logra una *triangulación de los datos* (Vasilachis de Gialdino, 2006: 93) cuyo objetivo es aumentar la confianza en la calidad de los datos utilizados para este estudio.

3.2 El campo de estudio

La primera instancia de investigación fue exploratoria. A través de una entrevista con un representante de RRHH⁴ de INNO se realizó un abordaje preliminar de la primera problemática planteada en la investigación. Se recolectó la mayor parte de los datos que

³ En este trabajo los tipos polares se relacionan con el estudio de caso en empresas que tienen una política de diversidad. El extremo opuesto o tipo polar opuesto, serían los estudios de caso en empresas que no tienen políticas de diversidad.

⁴ Abreviación de Recursos Humanos

forman parte de las fuentes secundarias como informes de prensa, estadísticas internas, folletos y afiches. Estos datos dieron cuenta de la imagen que INNO busca presentar a su entorno, la relación varón-mujer según el puesto de trabajo, las herramientas utilizadas por RRHH para el avance de la mujer profesional y la imagen que INNO construye y comunica a sus miembros. Posterior a un exhaustivo análisis de los datos provistos por la representante de RRHH, se elaboró la siguiente fase del estudio.

Esta segunda fase involucraba una inmersión en el campo de estudio por lo que se elaboraron cuestionarios de entrevistas para los nueve entrevistados, dos varones y siete mujeres. La causa por la que fueron nueve los entrevistados responde a la saturación de las categorías de análisis, según Glaser y Strauss (citado en Eisenhardt, 1989). La saturación es alcanzada cuando cualquier conocimiento adicional será mínimo dado que lo que observa el investigador ha sido observado anteriormente.

La existencia de un solapamiento entre los datos recolectados y los datos analizados (Eisenhardt, 1989) fueron clave para el desarrollo del estudio permitiendo una flexibilidad en la recolección de datos, que no hubiera sido posible a través de otros métodos. Fueron examinados datos de fuentes secundarias de las que se destacan: un listado con las distintas políticas relacionadas con la flexibilidad laboral en INNO, y una carta escrita por el hijo del fundador de INNO, que hacía explícita la implementación de una política de diversidad. Estas fuentes secundarias se complementaron con fuentes primarias: las notas de campos, observación participante de una presentación del área de Diversidad y el análisis de las entrevistas semi-estructuradas basadas en las categorías analíticas (Glaser y Strauss, 1967).

Una de las bondades del método del caso de estudio con el objeto de la construcción de nuevas teorías es la flexibilidad, consecuencia del solapamiento entre recolección y análisis de datos (Eisenhardt, 1989) permitiendo aprovechar emergentes del campo de estudio. El riesgo potencial es la ausencia de sistematicidad en el análisis. Para ello, las fuentes documentales así como las grabaciones de las entrevistas realizadas a los miembros de INNO –previamente transcritas– fueron codificadas a través del software ATLAS.ti. Aproximadamente se analizaron 13 horas de entrevistas grabadas.

Cabe destacar que la etapa inicial este estudio fue de tipo exploratorio, donde una única pregunta de investigación dirigía el estudio

A continuación se enumerarán los datos que fueron recolectados del campo y posteriormente analizados:

- Entrevista no estructurada (Fassio, Pascual & Suárez, 2004) en la fase exploratoria con una interlocutora clave del departamento de RRHH.
- Entrevistas semi-estructuradas con a) responsables de RRHH y, responsables específicos de la gestión de la diversidad, b) Gerentes/as de diversos departamentos, c) Profesionales Jóvenes de ambos sexos, y d) actores relevantes con una antigüedad de más de 20 años. El uso de entrevistas semi-estructuradas permitió a los entrevistados relatar y describir situaciones que a través de entrevistas estructuradas no se podrían haber abordado.
- Observación participante. Actividad de cierre del año (2008) del grupo de RRHH responsable de la gestión de la diversidad.
- Archivos electrónicos (presentaciones de RRHH, actividades de capacitación).
- Informes de prensa que proporcionó la organización.
- Estadísticas internas.
- Folletos y material utilizado intra-organización (provisto por RRHH).

4. CASO DE ESTUDIO

INNO⁵ es una empresa que nació en Estados Unidos a finales del siglo XIX. En la actualidad, es una empresa de alcance global dedicada a la venta de productos y servicios a todo el mundo dentro del rubro de las ITs (*Information Technology Companies*). Se encuentra divisionalizada en distintas regiones: Estados Unidos, Canadá, Asia, Europa, Medio Este, África, Sudamérica (habla hispana), Brasil, México. Dentro de la región sudamericana se encuentra INNO Argentina.

INNO se instala en Argentina en la década del 20'. En principio comienza con la venta y comercialización de productos tecnológicos de comunicación (tales como el *Dial Recorder*) para luego, en la década del 50' dedicarse a la fabricación de productos. Actualmente, cuenta con una dotación de alrededor de 7.000 empleados, entre estos 7.000 empleados hay 4.800 profesionales dedicados exclusivamente a servicios de IT y consultoría en negocios.

⁵ En este trabajo el nombre INNO, reemplazará sistemáticamente el verdadero nombre de la empresa por razones de confidencialidad.

La empresa INNO posee varias particularidades que la hacen interesante como caso de estudio. En primer lugar, es una de las primeras empresas de IT que implementó un programa de diversidad. Esta política abarca a todas las minorías sociales –aparte de las mujeres: homosexuales, bisexuales, transexuales y minorías étnicas. Sin embargo, desde sus inicios, la carrera de las mujeres profesionales tuvo un lugar distinguido del resto de las minorías; publicitándose como una empresa que valora particularmente el aporte de la mujer al mundo laboral.

En segundo lugar, por ser esencialmente una empresa global, las políticas adoptadas en sus regiones suelen estar basadas en normativas de la casa matriz. Aquí cobra especial relevancia el entendimiento de dos enfoques. Por un lado, un enfoque en que la cultura nacional (Hoftede, 1999) permite referirse a comportamientos reconocidos en los ciudadanos de distintos países. Por otro lado, un enfoque centrado en el nivel organizacional, que significa que INNO Argentina evidencia atributos femeninos y masculinos (Alvesson y Billing, 2002) que son propios de la organización.

Insertar tabla 1 aquí

En INNO Argentina, el 25% de la población total de la empresa son mujeres (uno de los porcentajes más bajos en relación con los demás países de la región, siendo el más alto Venezuela con un 42%). A su vez, sólo el 20% de la población gerencial de INNO son mujeres. Hoy en día, la empresa está transitando un proceso de cambio por lo que INNO Argentina adquiere protagonismo en relación al resto de las divisiones de la región. Recientemente INNO Argentina, que es la casa matriz de la región de Sudamérica de habla hispana comenzó a ser evaluada en función de sus propios resultados de negocio como país, mientras que antes representaba una contribución a la región Sudamérica⁶. En consecuencia, en INNO Global comienza a considerarse el desempeño de la filial –en inglés *Branch*– Argentina. Esto indica un crecimiento en los puestos de trabajo gerencial y ejecutivo a nivel país. Asimismo, la región de Sudamérica (habla hispana) es parte de los denominados Mercados Emergentes. La empresa pronostica que en el mediano plazo habrá un crecimiento

⁶ Este cambio de INNO Argentina deviene en una mayor visibilidad donde el foco comienza a estar en el desempeño.

del mercado. En consecuencia, deberá prever la necesidad de cubrir puestos de trabajo tanto gerenciales, como ejecutivos. El responsable de Mercados Emergentes hizo explícita su intención de que en el futuro fueran las mujeres quienes ocuparan puestos ejecutivos. Mientras que en INNO Global el 21% de las posiciones ejecutivas las detentan mujeres, en INNO Sudamérica, ese porcentaje es sólo del 9%. Este proceso genera oportunidades para distintos actores, principalmente, para las mujeres que actualmente se están formando en la carrera gerencial.

INNO reconoce que el mercado laboral es cada vez más competitivo, por lo tanto, la diversidad de comportamientos que observan en sus clientes incide necesariamente en como debiera ser la composición de sus empleados. En el marco de este estudio se pudo acceder a una entrevista con la responsable o líder de los programas de diversidad para toda la región de Sudamérica (habla hispana). A través de dicha entrevista, la líder de diversidad explicó que en INNO Estados Unidos la diversidad como política tiene 5 décadas de antigüedad. En esta región, fue sólo hace 5 años que la gestión de la diversidad cobró relevancia.

La empresa reconoce oficialmente la importancia que tiene la carrera de la mujer profesional y cual es su contribución a la organización. También considera que las mujeres talentosas son difíciles de retener. A través de una nota periodística realizada a la Gerente de Relaciones Laborales se puede dar cuenta de esto. A la pregunta sobre la existencia de problemas para retener mujeres talentosas contestó que el problema no se circunscribía a INNO, si no a todo el mercado laboral. Según la entrevistada el desarrollo de carrera para una mujer es más complicado que para los varones: *“no es fácil cumplir el rol de madres, cocinera, administradora del hogar, esposa y además, profesional.”* En consecuencia, el departamento de RRHH elabora estrategias que permiten a las mujeres desarrollar carreras ejecutivas dentro de INNO, permitiéndoles ocupar posiciones gerenciales o ejecutivas.

5. MARCO TEÓRICO

El siguiente apartado se dividirá en cinco secciones: en la primera sección se describirá el concepto de género; en la segunda se presentará la noción de la perspectiva de género en un sentido amplio; luego, se presentará la mirada de género dentro de los estudios organizacionales, donde se realizará un recorrido de los diferentes enfoques de la cultura organizacional y su efecto sobre las relaciones de género; en la cuarta sección se analizará la

evolución de las políticas de igualdad de oportunidades pasando por los estudios sobre minorías numéricas, las acciones positivas y, la equidad de género en las organizaciones; por último, se describirán los antecedentes de estudios empíricos de género y acceso a puestos gerenciales, explicando las nociones de estereotipos, cultura, y segregación vertical y horizontal puesto que, en el marco de la presente investigación se utiliza de manera central para iluminar el tema bajo análisis.

5.1 El concepto de Género

Según Marta Lamas (1986) el concepto de género adquirió significado específico en la década del 70'. El término género solía utilizarse como sinónimo de sexo o de mujer (Acker, 1992). Posteriormente y como se lo utiliza en la actualidad, el concepto de género hace referencia a un proceso que involucra mujeres y varones relacionado con procesos sociales y culturales (Acker, 1990, 1992; Conway, Bourque & Scott, 1987). El trabajo de Conway, Bourque & Scott (1987) hace mención de dos estudios antagónicos sobre varones y mujeres que representan un punto de inflexión histórico en torno a la noción de género. Por un lado, se encuentra la investigación de Talcott Parsons (1955). Basándose en tres estudios señaló que los roles de género tienen un fundamento biológico: afirmaba la existencia de un comportamiento sexual normal (comportarse como varón (cromosomas XY) o mujer (cromosomas XX)) donde toda variación era considerada una desviación. Por otro lado y en contraste, el análisis social realizado por Margaret Mead (1935) planteaba los conceptos de género como culturales y no biológicos y podían, a su vez, variar según el entorno en que se encontrasen. Desde esta perspectiva, ser varón o mujer son construcciones sociales que difieren según la cultura en que los individuos estén inmersos.

Cabe aclarar que en la actualidad persiste un debate subyacente a todo estudio de género. Por un lado, existe la corriente de pensamiento que considera que el comportamiento humano es innato. En oposición, se sitúan los autores que afirman que el comportamiento humano es adquirido. Este debate, denominado “naturaleza/cultura” se traduce en dos corrientes de pensamiento contrapuestas: la corriente neo-evolucionista y la corriente culturalista (Lamas, 1986).

5.2 La perspectiva de Género

La perspectiva de género posibilita implementar mecanismos para lograr la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres. En la actualidad, la literatura feminista así como los consultores organizacionales y distintos organismos internacionales coinciden en afirmar que una perspectiva de género posibilitará un cambio en la cultura, las políticas, las estructuras y las prácticas (Catalá, 2007). El *Council of Europe* en el año 1996 define que,

“El principio de transversalidad o *Gender mainstreaming* (Enfoque integrado de género) es la (re)organización, desarrollo y evaluación del proceso político necesario para que la perspectiva de género sea incorporada en todas las políticas y prácticas por los actores que normalmente están involucrados en la toma de decisiones políticas.”

En esta misma línea teórica, en 1997 el Consejo Económico y Social de la Asamblea General (ECOSOC) adoptó la incorporación de la perspectiva de género como metodología destinada al trabajo del sistema de las Naciones Unidas para lograr el avance de la mujer y las metas de igualdad de género:

“La incorporación de la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene cualquier acción planeada tanto para hombres como para mujeres, lo cuál incluye legislaciones y políticas o programas en todas las áreas y niveles. Es una estrategia para integrar los temas de interés y las experiencias de las mujeres y de los hombres como dimensión integral del diseño, implementación, monitoreo, y evaluación de políticas y programas en las esferas políticas, económicas y sociales, con el objetivo de que hombres y mujeres se beneficien igualmente de éstos y que la desigualdad no sea perpetuada. La meta última es alcanzar la equidad de género (Naciones Unidas en CEPAL, 2006: 18).”

5.3 La perspectiva de Género dentro de los estudios organizacionales

5.3.1 Cultura Organizacional

Albert Mills (1988) es uno de los primeros académicos en vincular el concepto de género y el de cultura organizacional. Su trabajo parte de evidenciar la falencia incurrida por los investigadores organizacionales al omitir la dimensión del género en los análisis organizacionales (por ejemplo en los estudios Hawthorne). Dicha falencia daba cuenta de un erróneo entendimiento del comportamiento organizacional. Un ejemplo es el caso del estudio

de Blauner (citado en Mills, 1988) sobre alienación. La disconformidad masculina es comprendida como una expresión válida de alienación a raíz de las condiciones laborales, mientras que la (insatisfacción) femenina es explicada a través de su debilidad física y sus compromisos familiares.

Mills (1988) basa su argumento en la utilidad de la cultura organizacional como concepto para el análisis del género permitiendo abordar las interrelaciones entre la organización y la sociedad. En parte, Mills esgrime una crítica a los funcionalistas (quienes trabajan en el concepto de cultura corporativa) cuya idea de la cultura es la de algo que *ingresa*⁷ en la organización a través de sus miembros o algo generado *en los confines*⁸ de la organización. Dicho punto de vista enfatiza aspectos internos organizacionales pero omite observar a la sociedad o el contexto cultural donde se encuentran las organizaciones.

El aporte del estudio de Mills (1988) estuvo en vincular las temáticas de género con los debates de cultura organizacional y abordar en consecuencia aspectos hasta el momento relegados:

- La mirada social sobre las relaciones de género penetra la realidad organizacional. Por lo tanto, debe preguntarse si un contexto específico impacta distinto según la organización que se trate.
- Dados los poderosos actores organizacionales, en su mayoría hombres, ¿en qué medida esos valores de masculinidad inciden en lo que entiende la organización de la realidad, sus propósitos o su estructura?
- Dado que la comprensión de la realidad está demarcada por y dentro de las organizaciones, ¿en qué medida los procesos organizacionales reproducen la identidad de género en las personas?

Finalmente, Mills (1988) considera la perspectiva del feminismo materialista para comprender la cultura organizacional. Por lo tanto, conceptualiza a la cultura como un proceso en el que organización y sociedad, estructura y acción existen en relación dialéctica.

⁷ La *itálica* es utilizada por el autor.

⁸ La *itálica* es utilizada por el autor.

Un aspecto al que refieren distintos autores es la vinculación entre estructura organizacional y relaciones de género. Joan Acker (1990) fue una de las pioneras en criticar a las feministas que estudiaban las organizaciones. Estas asumían que las estructuras organizacionales eran neutras en relación al género. En cambio, Acker (1990) sostuvo que las estructuras no presentan individuos sin género (no son neutrales en relación al género) ni los trabajos (se podría hablar de puestos de trabajo) son abstractos. Tampoco las jerarquías asumen tácitamente un trabajador universal y sin cuerpo⁹. La autora y más adelante Gherardi (1995) argumentan que quien realmente construye la imagen del trabajador es el varón y que los rasgos de masculinidad invaden los procesos organizacionales, marginalizando a la mujer y contribuyendo que se mantenga un estado de segregación solapada en relación al género. Acker (1990) menciona los esfuerzos de Mills (1988) y de Clegg (citado en Mills, 1988) por abordar, desde los estudios organizacionales, los temas de género y su relación con las mujeres. Sin embargo, consideró sus abordajes fueron superficiales.

Un estudio posterior de Acker (1992) amplió el alcance sobre el que debían comprenderse las relaciones de género dentro de la vida social. A través del término *Gendered Institutions*¹⁰ afirma que el género puede encontrarse en los procesos, prácticas, imágenes e ideologías y en la distribución del poder en los distintos sectores de la vida social. Asimismo, en los Estados Unidos al igual que en otros países, la ley, la política, la religión, la academia, el Estado y la economía, son instituciones, desarrolladas históricamente por hombres, actualmente dominadas por hombres y simbólicamente interpretadas desde el punto de vista de los hombres en posiciones de liderazgo, es decir que están organizadas en base al género. Se trata de instituciones en cuya conformación y desarrollo las mujeres han estado ausentes. Finalmente, la única institución donde no se dio ésta circunstancia fue la institución de la familia (Acker, 1992). Acker (1992) plantea en su trabajo apartarse de la pregunta acerca de por qué las mujeres son excluidas e interesarse en cómo se estructuran las instituciones antes mencionadas que *a priori* se constituyen a través del género.

Desde una perspectiva sociológica, el trabajo de Goffman (1977) da cuenta de acuerdos que en la sociedad se dan implícitamente entre varones y mujeres causados por distintos procesos de socialización. El autor enfatiza el hecho que los roles sociales son dados implícitamente y cómo a partir de ellos emerge la desigualdad y qué lectura simbólica se le da a los mismos.

⁹ Del inglés *disembodied*

¹⁰ Una posible traducción sería “Instituciones basadas en el Género”.

Asimismo, entendía Goffman que, dentro del plano social, la mujer, en relación al varón, se encontraba en desventaja y que dicha desventaja se propagaba al plano laboral. Finalmente, Goffman (1977) al igual que Acker (1992) coinciden en responsabilizar al tejido de la estructura social y a las instituciones¹¹ por la re-producción de desigualdades entre varones y mujeres, en desmedro de estas últimas.

Otro aspecto abordado en el trabajo de Goffman (1977) versa sobre la lectura simbólica de los roles sociales. A su vez, otros autores abordaron los aspectos simbólicos dentro del análisis de la cultura de las organizaciones. Uno de ellos es Hoftede (1999) consultor organizacional, con amplio conocimiento de ciencias sociales. El estudio de Hoftede (1999) plantea la existencia de distintos niveles en una cultura.¹² Su estudio fue realizado en base a la multinacional IBM entre los años 1967 y 1973. Uno de los problemas que se presentaba en los diferentes países era el referido a los valores de la gente de IBM y cómo concebían la masculinidad y la feminidad. Propone en su trabajo describir las diferencias de género en términos de cultura (Hoftede, 1999: 52),

“Admitir que dentro de cada sociedad existe una cultura masculina que se diferencia de la femenina ayuda a explicar por qué es tan difícil cambiar los roles tradicionales. Las mujeres no son consideradas aptas para los puestos que tradicionalmente han ocupado los hombres, no por que carezcan de capacidad técnica para desempeñarlos, sino porque las mujeres no poseen los símbolos, no se corresponden con las imágenes del héroe, no participan en los rituales ni fomentan los valores dominantes en la cultura masculina; y viceversa.”

El punto de vista de Hoftede sobre la feminidad y la masculinidad se vincula con el trabajo de Alvesson y Billing (2002). Alvesson y Billing (2002) abordaron los conceptos pero desde una perspectiva sistémica. Dan cuenta de la importancia de entender al género como el proceso de organizar, como un elemento presente en distintos procesos dinámicos. Critican, a su vez, la noción que universaliza atributos o rasgos asociados a la masculinidad y a la feminidad y en cambio proponen una multiplicidad de masculinidades y feminidades reveladas a través de las percepciones de las personas. Finalmente, resulta ventajoso entender el género como un

¹¹ El término institución es definido en un sentido amplio abarcando distintos sectores de la esfera social. Acker (1992) al hablar de instituciones refiere a la ley, la política, la religión, la academia, el Estado, la economía, la familia.

¹² El autor más citado en el tema de cultura organizacional es Edgar Schein (1993). En comparación con Hoftede quien habla de varios niveles que hacen a la cultura, Schein arguye que el término *cultura* debe reservarse par el nivel más profundo de las *suposiciones y creencias básicas* que comparten los miembros de una organización, que funciona de forma inconsciente y que definen con un estilo asumido básico la visión de conjunto de la propia organización y de su entorno.

número de fenómenos dinámicos, variables y ambiguos, en vez de como fenómenos abstractos, estáticos e inequívocos.

Alvesson y Billing (2002) alegan que el estudio de los significados culturales, y cómo las diferentes ideas de masculinidad (y, rara vez, de feminidad) dominan en compañías, tecnologías, ciencias, políticas, gestión de organizaciones, es una mejor alternativa ante la consideración del género como variable. Su argumento se basa en que las investigaciones que comprenden al género como una variable se focalizan en distinguir mujer de varón a través del sexo (desde una perspectiva biológica) siendo las características corporales (en inglés *body-counting*) suficientes para denotar diferencias esenciales entre los individuos¹³. En relación con el trabajo de Hofstede, estos autores van más allá y sugieren que los conceptos de masculinidad y feminidad sean usados para describir el significado cultural y simbólico con el que las personas de *un grupo cultural en particular* (sociedad, clase, organización) dotan a distintos fenómenos.

Retomando la corriente de pensamiento de Mills (1988), un estudio que realizó (Mills, 1995) sobre el caso British Airways permite examinar como determinada construcción de la imagen corporativa contribuye a la reproducción rutinaria de formas de discriminación. Dicha imagen corporativa es construida por la organización a través de distintas publicaciones por ejemplo informes anuales, clasificados, revistas publicadas por la organización; e influyen en la mirada que tienen los empleados de sí mismos, de sus colegas y subordinados. El aporte de Mills (1995) se vincula con el diseño de las estructuras organizacionales.¹⁴ Las imágenes organizacionales pueden restringir la diversidad vinculando ciertos roles y puestos de trabajo con características demográficas específicas. Estas imágenes, estipulan qué comportamientos son susceptible de realizarse –o no– por varones y mujeres, también por personas de etnias distintas. Finalmente, el estudio de Mills (1995) problematiza las imágenes construidas en British Airways dado que posibilitan que se excluya de puestos de poder, autoridad y prestigio a mujeres y varones de distintas etnias.

Posteriores estudios de Mills (2002) sobre la cultura organizacional y los estudios de género añaden la dimensión temporal. A través de un análisis diacrónico el autor estudia cómo se

¹³ La idea que sugieren los autores Alvesson y Billing (2002) se asemeja a la corriente de pensamiento de Margaret Mead de la que se desprende que los comportamientos según los géneros responden a una construcción (cultural) y no a rasgos innatos de los individuos.

¹⁴ Véase Mintzberg, *Diseño de Organizaciones Eficientes* (1991).

construyen las relaciones de género dentro de las organizaciones. El autor resalta de la estrategia feminista de abordaje de la cultura organizacional, los siguientes aspectos: 1) una histografía feminista como historia escrita desde un punto de vista feminista, 2) un compromiso con la noción de historia como discurso enraizado en el presente¹⁵, 3) una mirada del desarrollo de los derechos humanos de la mujer como proceso paradójico de progreso e involución, 4) un abordaje de género que estudie el impacto de la discriminación en la construcción social de la masculinidad/feminidad y 5) un abordaje que contemple el contexto en el que se desarrollan las relaciones de género.

Entre investigaciones actuales sobre cultura organizacional, cabe mencionarse un estudio (Chen, Fosh y Foster, 2008) que analizó distintas entidades bancarias de China. Este estudio reveló que las distintas percepciones de los empleados sobre la cultura organizacional se deben al proceso de socialización organizacional y, a su vez, a la adopción paulatina de prácticas de RRHH vinculadas a temas de diversidad. Asociado a las relaciones de género dentro del estudio se diferenció el patrón de percepción de varones y mujeres que detentaban puestos gerenciales, sobre la base de tres características que distinguían a los bancos: sus propietarios, la historia y el tipo de negocio que realizaba dicho banco. Tanto el trabajo de Mills (2002) como el de Chen *et al.* (2008) mencionan la importancia del negocio desarrollado por una organización en particular con el objeto de contextualizar el caso de estudio. Al mismo tiempo, la construcción social de la feminidad y la masculinidad planteada por Mills (2002) se asemeja a la idea de socialización organizacional mencionada en el estudio de Chen *et al.* (2008). Ambos son aspectos fundamentales en el análisis de casos de estudio, en tanto procesos sociales que se desarrollan dentro de la organización y que tienen como objeto dilucidar el efecto de las relaciones de género en la cultura organizacional.

5.4 Evolución de las políticas de igualdad de oportunidades

5.4.1 Estudios sobre minorías numéricas

En la actualidad, existen diversas políticas cuyo objetivo central es revertir la escasa representación femenina en el ámbito laboral, entre ellas se encuentran: los cupos, las acciones positivas y la paridad. La mayor presencia –numérica– de mujeres en la política ha

¹⁵La historia de una organización es un discurso posible, pero pueden existir interpretaciones distintas de un mismo fenómeno; debe tenerse presente que el discurso se elabora en el presente (cf. Retrospectiva e historicismo (Weick; 1979: 195-197)).

sido posible, en primer lugar gracias a cuotas exigibles por partido y, en segundo, gracias a la aplicación del principio de paridad por parte de algunos partidos a partir de los años noventa (Osborne, 2005). En el ámbito de los estudios organizacionales se destaca el trabajo de Kanter (Dreher, 2003; Osborne, 2005) quién a través de sus ideas sobre la formación de coaliciones y el cambio cultural, contribuyó a la explicación de la escasa representación femenina en puestos gerenciales de alto rango. El trabajo de la autora fue influenciado por un autor clásico de la sociología, Georg Simmel (1977), quien resaltó la forma en que la transformación numérica de un grupo –su tamaño– genera transformaciones cualitativas en la interacción grupal. Kanter (citado en Osborne, 2005) complementa el estudio de Simmel (quien solo estudió el tamaño de los grupos, pero no hizo distinciones según su composición) desde la disciplina de los estudios organizacionales. Finalmente, concluye que la existencia de situaciones estructurales –por ejemplo una minoría numérica– es la que determina relaciones de subordinación para las personas involucradas.

A través del marco conceptual desarrollado por Kanter, han habido autores que quisieron comprender y dar respuesta a la desigualdad entre varones y mujeres en ámbitos públicos (Osborne, 2005) y privados (Dreher, 2003). Tal es el caso del estudio (Dreher, 2003) que intenta responder si es posible que se revierta la situación de escasez de mujeres en puestos gerenciales superiores a través de un incremento del porcentaje de mujeres en la gerencia media (debajo de la gerencia superior). En primer lugar, los resultados del estudio sostienen de forma indirecta la siguiente conclusión: una mayor representación de mujeres en la gerencia media influenciará positivamente la carrera de la mujer profesional. En segundo lugar, las firmas con mayores beneficios mediante los programas *work-life balance*, también denominados programas de conciliación familia-trabajo¹⁶ suelen ser las firmas con mayores porcentajes de mujeres en puestos gerenciales que se encuentran por encima de la gerencia media. A pesar de que el estudio (Dreher, 2003) encuentra relación directa entre el ascenso jerárquico de mujeres profesionales y los programas *work-life balance* de RRHH, no debe perderse de vista que persiste cierta incertidumbre en cuanto al impacto de estos programas. Por lo tanto, es necesario que se complemente con otras líneas de investigación. Entre ellas, puede mencionarse el abordaje de la cultura organizacional (Mills, 1988,1995, 2002), el

¹⁶ Beneficios que implementa el área de recursos humanos de una organización cuyo objetivo es que los empleados puedan equilibrar las demandas laborales con las familiares por ejemplo a través de jornadas de tiempo-flexible, trabajo compartido, telecomunicaciones, cuidado de adultos, beneficios en las adopciones, opciones de cuidado de niños dependientes.

proceso de construcción de la feminidad y masculinidad en la organización (Alvesson y Billing, 2002; Hoftede, 1999) y, el análisis de la cultura nacional (Hoftede, 1999).

5.4.2 Las acciones positivas

Mientras que las políticas para la eliminación de desigualdades entre varones y mujeres (esgrimidas sobre el concepto de democracia paritaria, de masa crítica¹⁷, como el número de mujeres mínimo para que influyan en la cultura del grupo y para lograr alianzas con participes de los grupos minoritarios) han sido clave para la inserción de la mujer en ámbitos tradicionalmente masculinos, aún así se crítica que el porcentaje obligatorio de mujeres no extingue la *desigualdad real sustantiva*¹⁸. El concepto de desigualdad real sustantiva alude a las diferencias importantes que existen entre dos grupos que compiten por un mismo bien. Esas diferencias se relacionan con: 1) el acceso a los recursos, 2) el poder de las relaciones entre amigos – por ejemplo la selección de iguales afines, las redes informales– 3) el tiempo disponible –relacionado con las tareas domésticas que siguen siendo vistas como una responsabilidad de la mujer– y 4) el modelo de socialización femenino explicado según las distintas disciplinas: a) la sociología feminista esgrime que los intereses de las personas responden más bien a su experiencia y a su ubicación en el mundo, y b) la ausencia de las mujeres en la política responde, según Kanter (citada en Osborne, 2005), a las dificultades que encuentran las *token women* (traducido como “mujeres símbolo” por Dahlerup citado en Osborne, 2005), mujeres que son una minoría respecto de los varones).

Finalmente, Osborne (2005) al igual que Kanter (1977) aducen que las acciones positivas o la paridad son el punta pie inicial en pos de la igualdad sustantiva (cf. evolución políticas de igualdad de oportunidades a través de las décadas; Heller, 2007). Esto se ve reflejado en la actualidad, dado que a las acciones positivas (que datan de los años 90’) se añadieron estrategias transversales en busca de la equidad de género. En esta etapa, todas las organizaciones son actores relevantes en el proceso de cambio y el departamento de RRHH de las distintas organizaciones tiene un rol crucial en la implementación de estrategias que buscan la equidad de género.

¹⁷ El concepto de masa crítica refiere no sólo al incremento en la cantidad relativa de mujeres, sino a un cambio cualitativo en las relaciones de poder (Osborne, 2005: 176).

¹⁸ La letra itálica es utilizada por la autora.

5.4.3 Equidad de género: el foco en las organizaciones

Actualmente, se evidencia una tendencia de trabajo conjunto entre gobiernos y organizaciones empresariales con el fin de lograr cambios sociales que devengan en oportunidades entre varones y mujeres más igualitarias. Tradicionalmente, dentro de las distintas sociedades los varones se desenvolvían en la esfera pública, mientras que las mujeres se circunscribían a la esfera privada (el hogar). Esta concepción fue cambiando cuando la mujer comenzó a incursionar en el mundo laboral, a tal punto que la sociedad moderna es testigo de la disolución de los límites entre lo público y lo privado (Abramo, 2006: 149). Como consecuencia de esto y, mencionado anteriormente, los gobiernos requieren del esfuerzo de las organizaciones para adaptarse a la nueva realidad social lo que indica que la conciliación entre la vida familiar y la vida profesional deja de ser opcional para las organizaciones del trabajo convirtiéndose en una necesidad a gestionar.

Un estudio reciente (Bailyn, 2007) que abordó la temática de la conciliación familia-trabajo problematiza los argumentos que las organizaciones sostienen en relación al balance vida pública-privada. Este estudio sostiene que la cultura de los países influye tanto en las organizaciones como en la construcción de proposiciones (equivoca desde el punto de vista de la autora) que comprenden al trabajo escindido de la vida privada o familiar. El estudio de Bailyn (2007) de tipo comparativo entre tres países, Estados Unidos, Holanda y Suiza, analizó los límites que separan a los roles femeninos de los masculinos en la esfera pública y las responsabilidades domésticas de mujeres y varones en la esfera privada.

En el caso de los Estados Unidos, comienza a esfumarse el límite que separaba los roles femeninos de los masculinos dentro de las organizaciones empresariales, no así en el seno familiar; esto se traduce en que las mujeres son alentadas a adquirir puesto influyentes en las organizaciones, siempre que mantengan su rol tradicional de únicas responsables de los asuntos familiares. En Holanda, el gobierno y los sindicatos tuvieron un rol activo en la valoración del trabajo de medio tiempo (que recibe la misma paga y beneficios que los trabajos de tiempo completo) y, en consecuencia se salvaguarda la elección de la mujer de no trabajar a tiempo completo, indicando que el rol de la mujer puede encontrarse en ambas esferas: público y privada. Finalmente, en el caso de Suiza se muestra como uno de los más positivos: la esfera público-privada es permeada por ambos, mujeres y varones y, dentro de la esfera privada, mujeres al igual que varones son responsables ante las demandas domésticas. Este estudio comparativo evidencia que las políticas de conciliación familia-trabajo pueden

tener distinto correlato en las organizaciones dadas las diferencias culturales entre los países, así como el rol que le toca desempeñar al Estado.

En el caso de Argentina, la Ley de Cupo Femenino (ley N° 24.012 sancionada en 1991) es una acción positiva. Esta ley cuyo objetivo es lograr la inclusión de mujeres en las listas de candidatos a cargos electivos (de diputados, senadores y constituyentes nacionales) con un porcentaje mínimo obligatorio a cubrir del 30 por ciento, se circunscribe a la esfera pública. Dieciocho años después, como sugirieron las autoras Osborne (2005) y Kanter (1977) presenciamos la etapa posterior a las acciones positivas. Esta nueva etapa en las políticas de igualdad de oportunidades entre varones y mujeres indica la *transversalidad del enfoque de género*. Consecuentemente, los gobiernos, las organizaciones del ámbito público y las empresas –relegadas hasta el momento– deben involucrarse y trabajar en conjunto para desarrollar medidas que erradiquen posibles fuentes de desigualdad. En la actualidad, el INADI (Instituto Nacional Contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo, organismo del Estado Argentino que trabaja combatiendo la discriminación) desarrolla un programa con la finalidad de lograr la equidad de género en el ámbito empresarial. Dicha institución, con el apoyo del Banco Mundial, ha iniciado la ejecución del Programa Piloto de Certificación de Empresas en Equidad de Género (MEGA 2009) en el marco de la Red de Empresas por la Diversidad. Este programa ya se ha ejecutado exitosamente en México en el año 2003, en Egipto en el año 2007 y, en Chile donde actualmente se encuentra en ejecución. El INADI, a través del programa Mega 2009, busca desarrollar y promover la equidad de género en las empresas mediante un enfoque que permita la participación de empleados en general así como el compromiso de la alta gerencia en particular.

Simultáneamente, a mediados del año 2008, el INADI presentó al Congreso de la Nación el *Proyecto para la no discriminación y efectiva igualdad de mujeres y varones en el ámbito de decisión de las empresas*. El proyecto de ley aduce concretamente que *‘las culturas empresariales conservadores limitan la capacidad de las mujeres para llegar a puestos ejecutivos’*.¹⁹ Asimismo, se trata de una acción positiva dado que emula la Ley de Cupo Femenino (N° 24.012). A través de la estipulación de un mínimo obligatorio de candidatas mujeres para ciertos puestos de toma de decisión, se compensarán las situaciones de

¹⁹ Fuente: http://www.inadi.gov.ar/uploads/proyectos_de_Ley/cupo_empresas.pdf Fecha de acceso 11 Julio de 2009.

desventaja producto de la discriminación de género que les impide acceder en condiciones de igualdad real con relación al varón.

Es importante destacar que las políticas de igualdad de oportunidades en Argentina son articuladas principalmente por el gobierno, en coordinación con las distintas organizaciones de la sociedad donde las empresas, como actor social comienzan a cobrar importancia. Debe recordarse que durante la década de los años 90s las iniciativas de equidad eran desarrolladas para lograr mejoras en los organismos del ámbito público. En la actualidad se comienzan a incluir a las empresas dado que son ámbitos donde aún persisten numerosas desigualdades por ejemplo salariales y de acceso a puestos decisorios.

5.5 Género y acceso a puestos gerenciales

A partir de la década de los años 80s, una publicación en el diario norteamericano *Wall Street Journal* destaca la escasa población de mujeres ejecutivas que llegaban a ocupar puestos gerenciales o ejecutivos. A raíz de esta publicación, el fenómeno de escasez de mujeres en cargos gerenciales/ejecutivos comienza a tomar entidad propia y se construye el concepto de *Techo de Cristal* (Catalyst, 1993) para dar cuenta de barreras de acceso a cargos gerenciales/ejecutivos. Un estudio que indica la influencia de características organizacionales sobre el porcentaje de mujeres en puestos gerenciales es el de Blum, Fields y Goodman (1994). Las distintas tareas realizadas en los trabajos así como los bajos salarios (Blum, 1984; Fagenson, 1990) proveen información sobre el limitado acceso que tienen las mujeres a los puestos gerenciales. Características organizacionales, estructura organizacional o, cultura organizacional, son aspectos macro que comienzan a preocupar a las organizaciones y a sus miembros. El trabajo de Fagenson (citado en Blum *et al.*, 1994) sugiere que las carreras de mujeres profesionales pueden ser influenciadas no solo por su género y las actitudes de aquellos que detentan cargos jerárquicos, sino también, por el contexto organizacional, la historia de la firma, la industria y, sus políticas.

Un estudio realizado por Ragins, Townsed y Mattis (1998) intentó comprender cómo la cultura de la organización podía ser una limitante en el desarrollo de la carrera de la mujer profesional. Por medio de una encuesta nacional realizada a *CEOs*²⁰ y a mujeres ejecutivas de

²⁰ Siglas referidas al término en inglés: Chief Executive Office. En Latinoamérica se utiliza el término presidente o director general.

la revista americana *Fortune 1000*, el estudio pudo comparar las distintas percepciones de mujeres y *CEOs*. Las causas esgrimidas que impiden a la mujer ser promovida a puestos gerenciales así como ejecutivos, difieren según sean explicadas por las ejecutivas o por los *CEOs*. En primer lugar, los estereotipos femeninos y los preconceptos son percibidos como barreras por el 52% de las ejecutivas aunque sólo por el 25% de los *CEOs*. En segundo lugar, la cultura corporativa fue identificada como barrera por un 35% de ejecutivas pero solo por un 18% de los *CEOs*. Luego de analizar los resultados cabe la siguiente reflexión: *¿cómo pueden modificarse comportamientos equívocos, si los mismos no son percibidos?*

Un estudio posterior (Meyerson y Fletcher, 2000) realizado por un centro de investigación académico, sostiene una idea similar a la planteada por los estudios de Fagenson (citado en Blum *et al.*, 1994) y Ragins *et al.* (1998). El estudio (Meyerson y Fletcher, 2000) comenzó en 1992. Los métodos de recolección utilizados fueron: encuestas, entrevistas, grupos focales y observación. Se estudiaron once organizaciones, tres de éstas figuran en la revista americana *Fortune 500*. Las autoras (Meyerson y Fletcher, 2000) argumentan que las prácticas y la cultura organizacional están permeadas por las desigualdades entre mujeres y varones dado que las inequidades de género son parte de los patrones culturales.

Este estudio problematiza las prácticas organizacionales, como por ejemplo la realización de reuniones de último momento o fuera del horario laboral, y relativiza las decisiones personales como causantes autolimitantes para el desarrollo de la carrera profesional. En conclusión, no es la mujer ejecutiva la responsable de no reunirse fuera del horario laboral sino que toda la estructura organizacional sustenta malas prácticas de manejo del tiempo laboral (Meyerson y Fletcher, 2000).

Los estudios de Fagenson (citado en Blum *et al.*, 1994), Meyerson y Fletcher (2000) y Ragins *et al.* (1998) evidencian la presencia de un subtexto que plantea re-pensar o re-evaluar las bases sobre las que se sustenta el modelo de organización actual a donde el cambio debiera ser radical y todas las prácticas actualmente desarrolladas en el ámbito laboral objetadas, siempre que atenten contra la igualdad de oportunidades entre mujeres y varones.

5.5.1 Estereotipos y Cultura

Una de las causas de la inequidad más mencionadas en los estudios de género es la noción de estereotipos. Dentro del ámbito empresarial, Virginia Schein (1973, 1975, 1989, 1992 y 1996) investigó durante más de 30 años la relación existente entre los estereotipos y los requisitos de un puesto gerencial. Sus estudios se realizaron con muestras integradas por varones y por mujeres –gerentes de mandos medios en ambos casos– a quienes se les solicitaba que a partir de 92 descriptores, indicaran cuáles características se vinculaban con la mujer, cuáles con el varón y cuáles con los gerentes de los mandos medios. Los resultados demostraron, tanto en la muestra integrada por mujeres como varones, que había una mayor intersección entre las características atribuibles a varones y a gerentes (Heilman, Block, Martell y Simon, 1989). Este fenómeno fue denominado por la autora: *‘piensa en gerente, piensa en varón’*. Recientes estudios que se asemejan a los realizados por Schein siguen confirmando dichos resultados (Ryan y Haslam, 2007). Cabe aclarar, que los resultados del estudio distan de ser generalizables. Sin embargo, plantean una futura línea de investigación donde los estereotipos podrían abordarse a través de métodos cualitativos de investigación.

Asimismo, el trabajo de Schein (1975, 1992) hace alusión a las acciones positivas. Reconoce que la solución que encuentra el tratamiento de los estereotipos no está en las teorías que abogan por las acciones positivas como, por ejemplo, el cupo femenino. Que tanto mujeres como varones consideren que los atributos masculinos son favorables para el desempeño gerencial, explica en parte por qué el simple incremento numérico de mujeres *gerentas* no favorecerá el ingreso de mujeres a dichos cargos, dado que las decisiones de selección y promoción están influidas por los estereotipos (Schein, 1975). Esto significa que los estereotipos pueden ser puestos en juego por varones al igual que por mujeres.

Un nuevo estudio de Schein (1992) al igual que refuerza la teoría del estereotipo masculino del gerente, deshace la trama compleja de las organizaciones y enriquece la comprensión de los fenómenos presentes en las carreras de las mujeres dentro de las organizaciones. Asimismo, traza una distinción entre la situación de las mujeres según se sitúen en la baja o en la alta gerencia evidenciando que en la alta gerencia predominan, aún hoy, los varones.

Como se mencionó anteriormente, diversos estudios que versaron sobre el análisis del desarrollo de la carrera profesional de la mujer recomiendan la elaboración de programas que

aborden el cambio organizacional, estructural y cultural (Fagenson citado en Blum *et al.*, 1994; Meyerson y Fletcher, 2000; Ragins *et al.*, 1998 y Schein, 1973, 1975, 1989, 1992 y 1996). A pesar que se considere la opción de implementar acciones positivas –como la ley de cupos en las empresas– los resultados consecuentes, desde la perspectiva de Schein, serán insuficientes y superficiales. Sólo a través de un enfoque de género transversal a las prácticas organizacionales se viabilizará la igualdad de oportunidades en el desarrollo de la carrera de las mujeres en relación a los varones.

Por otra parte, dentro de los autores que abordaron estudios sobre la cultura organizacional, Hofstede (con adeptos y detractores) es sin duda un referente. Se hizo mención en apartados anteriores a su trabajo en el que postula que todas las personas poseen diversos niveles o capas de cultura. Hofstede afirma que las personas pertenecen a diversos grupos y categorías de personas en simultáneo: un nivel nacional, un nivel de afiliación regional y/o étnica y/o religiosa y/o lingüística, un nivel de género, un nivel de generación, un nivel de clase social y, para quienes tienen empleo, un nivel organizativo o corporativo según la manera en la que han sido socializados los empleados dentro de la organización. Cabe aquí precisar la diferencia entre la cultura nacional, la organizacional y la posibilidad de subculturas dentro de una misma organización. En primer lugar, en relación a la cultura nacional y organizacional, Hofstede (1999) arguye que a nivel nacional las diferencias culturales residen en los valores y menos en las prácticas, mientras que el efecto inverso se da en las organizaciones donde las diferencias se dan en las prácticas y no tanto a nivel de los valores. Finalmente, estas diferencias se explican a través de los lugares de socialización (aprendizaje) de los valores y las prácticas: mientras los valores se adquieren en la primera infancia, las prácticas organizativas se aprenden a través de la socialización en el lugar de trabajo, donde la mayoría de las personas han construido gran parte de sus valores. En segundo lugar, el estudio de Hofstede (1999) evidenció la existencia de subculturas en las unidades organizacionales estudiadas debido a distintas subdivisiones dentro de la organización. Estas subculturas estaban relacionadas con los niveles jerárquicos, las áreas funcionales y el país de actuación de la unidad.

Estudios basados en el análisis del estereotipo masculino de gerente (Schein, 1992 y 1996) pueden vincularse con la noción de cultura nacional que plantea Hofstede (1999). Dos de los trabajos más recientes de Schein (1992 y 1996) intentan corroborar si el fenómeno que denomina ‘*piensa en gerente, piensa en varón*’ es factible de ser encontrado en distintos

países, además de los EEUU. A este efecto Schein (1992 y 1996), estudió la percepción de los atributos requeridos para un puesto gerencial en distintos países –en su estudio se analizaron roles gerenciales tanto de varones como de mujeres en Alemania, el Reino Unido, EEUU, Japón y China. El resultado del estudio fue el mismo, independientemente del país analizado: los gerentes varones –no así las mujeres– perciben que los requisitos para un puesto de gerente se asemejan a los atributos reconocidos en los varones. Una primera lectura de los resultados indica que el estereotipo del varón gerente que existe más allá de las fronteras de EEUU, está arraigado en los valores (Hofstede, 1999) –aprendidos en la infancia– de distintos países. El vínculo entre el trabajo de Hofstede (1999) y Schein (1992 y 1996) permite realizar la siguiente lectura: la cultura nacional de diversos países se encuentra permeada por la imagen estereotípica del gerente varón. Esto explica, en parte, por qué los distintos organismos multilaterales (ONU, OIT, CEPAL) consideran la inequidad de género una problemática mundial.

5.5.2 Segregación Vertical y Horizontal

Dentro de la literatura de género el difícil acceso a puestos de trabajo, devenido en segregación, puede analizarse según dos dimensiones. Según Heller (2008:45) *‘La segregación puede ser horizontal cuando la concentración se produce en determinadas ocupaciones profesionales, y vertical cuando las mujeres se concentran en puestos de trabajo inferiores o de baja responsabilidad.’*

El estudio de Pochic y Guillaume (2007)²¹ se pregunta, en primer lugar, qué deben sacrificar las mujeres para acceder a puestos de jerarquía gerencial. Del principal objetivo del estudio se desprenden los siguientes tópicos: a) las mujeres encontraban dificultades en el trayecto de su carrera profesional dadas determinadas características organizacionales, evidenciando un *Techo de Cristal*, b) deben abordarse las normas informales relacionadas con puestos gerenciales –el manejo del tiempo así como la necesidad de viajes de negocios y, c) cuáles son las representaciones sociales y culturales en relación al concepto de liderazgo. Por último, propone abordar las problemáticas de las políticas de conciliación entre la vida laboral y la personal (en inglés denominadas políticas de *work-life balance*) desde la perspectiva de la organización y del individuo junto con la familia. Este estudio da cuenta de la importancia

²¹ El estudio fue realizado en una empresa francesa y consistió en sesenta entrevistas a gerentes –varones y mujeres– y talentos jóvenes.

que la empresa concede a la disponibilidad horaria de gerentes y gerentas. Respecto de la gestión del tiempo resulta llamativo que gerentas jóvenes que esgrimen interés por políticas de flexibilidad horaria sean convocadas para puestos de trabajo sin oportunidades de desarrollo y crecimiento (en inglés *dead-end job*; Novick *et al.*, 2008). Finalmente, debe considerarse que aún los programas de conciliación entre la vida laboral y la personal, pueden no ser suficientes para lograr avances en la carrera profesional de las mujeres.

Un vasto *corpus* literario se declara a favor de los programas de conciliación familia-trabajo que elaboran los departamentos de RRHH y que están comúnmente enfocados a beneficiar la carrera de la mujer profesional. Por el contrario, trabajos recientes critican (Ely y Meyerson, 2000; Maxfield, 2008; Meyerson y Fletcher, 2000) muchas de las iniciativas que circunscriben a los programas que ayudan a conciliar las demandas familia-trabajo. A modo de síntesis, el trabajo de Maxfield (2008) expone cuatro prácticas organizacionales (con aciertos y desaciertos):

- 1) alcanzar números específicos (léase acciones positivas),
- 2) preparar a las mujeres para el liderazgo,
- 3) modificar el lugar de trabajo y,
- 4) cambiar la cultura organizacional.

La práctica que se orienta a la preparación de mujeres para que detenten roles de liderazgo, tiene su correlato en los estudios que responsabilizan a la mujer por no asimilarse²² dentro de las organizaciones. Estas prácticas suponen un solo modelo de liderazgo que es el masculino. En la misma línea se encuentra el trabajo de Meyerson y Fletcher (2000) quiénes a través de la figura de la metáfora, reemplazan el concepto de género por el de altura, elaborando así tres marcos teóricos que suelen utilizarse en pos de la búsqueda de equidad. El planteo es el siguiente: tras imaginar un mundo hecho por y para gente baja donde luego de años de discriminación, la gente alta demanda cambios y efectivamente la gente baja reconoce que existen desigualdades en el mundo actual, ¿qué cambios podrían realizarse? ¿qué involucran dichos cambios?:

- 1) la gente baja (varones) le enseñará a la gente alta (mujeres) a comportarse como gente baja. Por ejemplo, RRHH realiza talleres para que las mujeres desarrollen un liderazgo asertivo

²² La autor utiliza el término "*just don't fit in*" para denotar que la mujer no se adapta a la organización por ser ésta predominantemente masculina.

(considerado masculino), 2) algunas personas bajas acomodan su mundo arreglando algunas barreras que se interponían en el mundo de la gente alta, como programas de mentoría que asignan a una mujer en carrera ejecutiva un mentor para que la aconseje en la elaboración de redes informales, y 3) la gente baja genera equidad situando a la gente alta en puestos donde la altura es una ventaja, por ejemplo, a través de la concientización de los gerentes sobre la relevancia de los roles femeninos.

Ambos trabajos (Maxfield, 2008; Meyerson y Fletcher, 2000) coinciden en que los programas o políticas de diversidad han ayudado en el avance de mujeres con carreras profesionales, sin embargo señalan que los abordajes que sólo analizan la superficie del problema posiblemente no logren la igualdad sustantiva (real) entre varones y mujeres. En síntesis, la perspectiva que involucra la cultura de la organización o su estructura, es decir un enfoque de género transversal a toda la organización, será el que podrá dar solución en el largo plazo a la inequidad de género.

Como se comentó en apartados anteriores, el estudio de Schein (1973) analizó el estereotipo del puesto de gerente desempeñado por el varón y el correlato que tiene en la carrera de las mujeres profesionales. Asimismo, otra arista de la problemática se evidencia en el trabajo de Bowman *et al.* (citado en Schein, 1973) quién aduce que los varones gerentes perciben que las gerentas mujeres tienen mayores oportunidades de acceder a puestos de trabajo de *staff* en comparación con puestos de línea.²³ En un estudio longitudinal realizado en Argentina (Novick *et al.*, 2008) se evidencia el argumento de Bowman *et al.* citado en Schein (1973), sobre un tipo de segregación horizontal de puestos de trabajo (cf. paredes de cristal; Pochic y Guillaume, 2007). Este estudio (Novick *et al.*, 2008) fue realizado en Argentina con el objetivo de analizar la inserción de la mujer en el ámbito laboral luego del 2003. El estudio afirma, que los varones ocupan mayoritariamente los puestos de trabajo que generan mayor utilidad en las empresas, por ejemplo los creativos en una agencia de publicidad o los ingenieros de producción en una industria química o de software y que estos trabajos, que resultan más estratégicos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, suelen estar mejor remunerados y ofrecer un mayor prestigio para quienes los ocupan.

²³Dentro de una organización en la Línea, según Mintzberg (1991) están los puestos de trabajo que participan en la corriente de autoridad formal, mientras que los puestos de trabajo del staff alcanzan poder de decisión pero fuera de la corriente de autoridad formal.

6. ANÁLISIS

El siguiente apartado se dividirá en cuatro secciones: una primera parte denominada Conciliación Familia – Trabajo, donde se expone la noción de conciliación dentro de INNO así como la importancia de la familia, la maternidad, etc. tanto para gerentas, gerentes y ejecutivos; una segunda parte, que presenta el desarrollo de la carrera de las mujeres profesionales en INNO; una tercera parte, donde se expone la teoría que sostiene que los puestos gerenciales son pensados en base a los requerimientos masculinos y en relación con ello, se analizarán los atributos percibidos en las/os profesionales de INNO y; una cuarta parte, en donde se exponen las barreras presentes en el desarrollo profesional de las mujeres de INNO, para luego estas barreras ser analizadas desde un nuevo marco teórico, en este caso a través de la perspectiva de Erving Goffman.

6.1 Conciliación Familia - Trabajo

6.1.1 Familia: maternidad y la mujer profesional

Según Catalá (2008) algunos de los factores explicativos que hacen a la existencia del fenómeno del *Techo de Cristal* (las barreras de acceso a puestos gerenciales/ejecutivos) son: la imposibilidad de conciliar la vida profesional y la vida privada, las estructuras organizacionales no diversas (con fuerte presencia de un género por sobre otro) y los estereotipos de género.²⁴ Debido a que las barreras son dinámicas (dado que interactúan con lo que la autora denomina barreras internas, como por ejemplo actitudes laborales, y también con barreras externas, como por ejemplo las políticas organizacionales), la conciliación familia-trabajo no puede ser abordada como fenómeno estático. Por lo tanto, cobra importancia la conciliación como fenómeno diacrónico, mutable a través del tiempo y sobre todo, como un proceso profundamente vinculado a las distintas etapas de la vida de las mujeres.

Dentro de la categoría familia, las mujeres profesionales consideran a la maternidad una instancia de suma importancia. La mujer ejecutiva argentina no renuncia a su familia por el desarrollo de su carrera profesional, a pesar de tener que destinar gran cantidad de tiempo a la labor profesional dentro de la empresa (Heller, 1999). Aunque no fue relevado específicamente a través de las entrevistas, muchas entrevistadas de forma espontánea,

²⁴ Concepto que será retomado en párrafos subsiguientes.

hicieron mención a distintas etapas de su carrera *vis-à-vis* etapas de su vida que relacionaron en forma directa con la fase familiar en que se encontraban. Una gerenta dijo al respecto:

“Yo considero desde el momento en que tuve a mi hijo. La verdad a la compañía le di horas, horas de mi vida. De nuevo no me quejo, tomé mi decisión y tuve como contraprestación una carrera ascendente y no por el tiempo, sino porque evidentemente sirvió todo ese esfuerzo que yo puse que yo le di a la compañía. He dejado de estudiar inglés cuando comencé a trabajar en la compañía, dejé de hacer un montón de cosas que yo hacía. Mil veces les dije: ‘chicas yo no me puedo encontrar con ustedes’, a mis amigas. Viajé mucho por INNO también y eso es tiempo que te quita del fin de semana, pero lo hice a conciencia poniendo los frenos que podía. Pero realmente **después de tener a mi hijo puse el freno más fuerte** [énfasis de la autora]. Me cuesta, no te voy a mentir y decir que me voy de acá a las 6:00, a veces son 7:00, a veces las 7:30, a veces son las 8:00...”

Como precisó la entrevistada, ser madre produjo un cambio de mirada respecto de su profesión. En relación con la maternidad se encuentra, por un lado, una decisión individual que explica por qué el manejo de las presiones consecuencia de la maternidad variará de acuerdo con cada individuo. De todos modos, no puede omitirse la influencia que los valores culturales de la sociedad argentina tienen sobre la maternidad y sobre el rol materno. La sociedad tiene su propia construcción y lectura del significado de la familia y de la maternidad, donde la religión católica tiene su cuota de interés.

Todas las personas entrevistadas sean varones, mujeres, tuvieran o no hijos, evidencian que los hijos son responsabilidad primordial de las mujeres. Esta noción de exclusividad de las madres por sobre los hijos posee consecuencias en la vida familiar pero también, en las organizaciones que incluye a las empresas. En las familias las responsabilidades paternas y maternas son asimétricas en desmedro de la mujer. En la esfera organizacional, en INNO, las mujeres profesionales expresaron que la maternidad trae aparejada varias cuestiones. Una de ellas es la ‘culpa’ por no quedarse en el hogar cuidando a sus hijas/os, otra es la percepción que las califica como mejores que los varones en el cuidado de los hijos, también perciben un desaceleración de la carrera profesional y finalmente, expresan cambios de ‘energía’ que deben manejar. En consecuencia, desde la disciplina de la psicología puede interpretarse una tensión emocional. En parte se debe a que en el caso específico de las mujeres los entrevistados consideraron que la maternidad forma parte de la identidad femenina, mientras que la

paternidad no fue interpretada en los mismos términos. Otro aspecto evidenciable es el conflicto en relación al tiempo, donde el tiempo que insume la crianza de los hijos entra en conflicto con las prácticas de INNO que denotan una mala organización de la jornada laboral. Esta situación se agrava si la responsabilidad del cuidado recae solamente en uno de los miembros de la pareja, en este caso las mujeres. Una gerenta de alto rango comentó que fue tal el impacto producto de la maternidad que debió acudir a sesiones de psicoterapia. Ella misma comentó lo siguiente:

“Sí creo que tenemos un contexto distinto en el momento de ser por ejemplo madres. Creo que si no sos madre, estás al mismo nivel que un varón. No le veo la diferencia. Si sos madre, tenes que aprender a hacer un balance entre tu vida personal. Te cambia la vida. Yo cuando era madre y estaba embarazada me decían, ‘sí, te va a cambiar la vida’ y yo decía ‘Bueno...?’ Pero en realidad me la cambió...”

Cuando uno camina por los pasillos de la compañía –cabe aclarar que los empleados de INNO se distribuyen en siete edificios ubicados en Buenos Aires y Gran Buenos Aires– emergen diferencias, no sólo en la estética edilicia sino también en los símbolos y en ciertos rasgos culturales propios de cada uno de ellos, i.e. la edad de las personas, la vestimenta, etcétera. Por ejemplo, los edificios que contienen las áreas de servicios a terceros tienen muebles modernos, de colores negros, grises, paredes blancas, grandes afiches en el *hall* de entrada con diseños abstractos. Mientras que los edificios antiguos en donde se encuentran las áreas de cómputos, finanzas, ventas, comunicaciones, se caracterizan por los colores pastel, una menor cantidad de afiches y un mobiliario antiguo. En ambos casos, el puesto de recepcionista es desempeñado por mujeres (dos en general). También se evidenciaron carteleras donde se cuelga una amplia gama de recomendaciones, charlas, recetas de cocina y todo tipo de información, mucha de ella relacionada con la maternidad.

INNO declara su compromiso con la retención de talento femenino. A tal fin, hace uso de gran número de estrategias. Un ejemplo de ello se ve plasmado en el objetivo de convertirse, a nivel mundial, en empleador número uno de mujeres y de madres. La construcción de un lactario en uno de los edificios del Gran Buenos Aires²⁵ es un ejemplo de los beneficios otorgados a las mujeres que acaban de ser madres. El lactario constituye un beneficio en dos

²⁵ Recinto donde las madres con recién nacidos pueden extraerse la leche y guardarla en heladeras para dársela con posterioridad a sus hijos/as.

aspectos; primero, porque muestra el compromiso de INNO hacia las madres profesionales; segundo, porque tácitamente la medida permite la *inclusión* del otro –la madre– dentro del ámbito empresarial.

Otro aspecto de la maternidad a considerar es la etapa posterior al nacimiento del hijo, en la que muchas mujeres –como fue comentado en párrafos anteriores– encuentran el punto de inflexión de sus carreras. Sumado al des-aceleramiento percibido en ellas, el período posterior a la maternidad se caracteriza por ser un período de dudas donde ascender en la jerarquía de INNO deja de ser prioritario. Algunas mujeres expresaron que el correlato de la maternidad se traduce en una mayor dedicación a los hijos en términos de tiempo. Sin embargo otras entrevistadas transitan el proceso con más naturalidad y con el deseo de algún día desempeñarse en algún puesto ejecutivo. El desbalance emocional producto de la maternidad, sumado a la búsqueda por conciliar familia-profesión sigue siendo, aún hoy, tema de debate. Una gerenta del área de servicios con 240 personas a su cargo lo planteó en estos términos:

“Yo me manejo con mucha naturalidad. Cuando tengo que priorizar el trabajo, priorizo el trabajo, cuando tengo que priorizar mi vida personal, mis hijas, priorizo mi vida personal. Generalmente priorizo mi vida... va no es que priorice mi vida personal, hay tiempos y tiempos para cada cosa. [...] Yo no tengo problema si tengo que irme temprano de acá y después me conecto desde casa y los sigo.”

El extracto de cita anterior ejemplifica la naturalidad con que algunas profesionales dividen su tiempo entre familia y profesión. Sin embargo, muchas mujeres necesitan una guía o una consejera/o en el trayecto de vuelta a INNO.²⁶ En consecuencia, tanto entrevistadas como entrevistados muestran la maternidad como un problema. Un entrevistado del área de finanzas convirtió en explícito un pensamiento tácito:

...”Mujer sinónimo de problema’. Porque si una mujer se me embaraza, por cómo es INNO se toman los tres meses de licencia y tres meses más.”

Puede que este pensamiento se deba a que las empresas tienen la particularidad, en relación con otro tipo de organizaciones, de que los resultados del negocio sean prioritarios o debieran serlo para todos los empleados, en este caso de INNO. La siguiente cita señala qué es lo que

²⁶ Existen programas (pero comentados solo marginalmente por algunos de los entrevistados) en los que INNO provee ayuda a las madres que se reincorporan a la empresa luego de su licencia por maternidad.

está en juego cuando uno de los miembros de un proyecto es una profesional embarazada. El gerente responsable del proyecto comentó:

“No podés condicionar los objetivos de negocio, no es que vos dejaste a una persona que se pierda una oportunidad [...] Te pongo un ejemplo concreto: una chica que trabaja conmigo, desde el 2001, la verdad es una persona muy buena y que genera mucho valor a la compañía. Cuando viene este proyecto de Estados Unidos queda embarazada [...] Ella viajaría con cuatro meses de embarazo. No te voy a mentir, esas cosas se evalúan, porque hay un tema de beneficio del proyecto, vos tenés un objetivo y la empresa lo tiene que cumplir. Pero se evaluó bien y se evalúa sanamente. Le preguntamos a ella que quería hacer. Ella dijo que no tenía problemas y la subimos al proyecto. La subimos porque es una persona que en ese tiempo que estuvo iba a generar un valor, que no importaba después que se tenga que tomar tiempo para ser madre. Viajó, hicimos el proyecto, volvió, trabajando como siempre. Fines del 2007 tuvo a la gorda y después volvió en marzo/abril. El proyecto siguió, se hizo, ella tuvo la oportunidad.”

Aunque no es objetivo de este análisis generar un debate basado en el rol de la maternidad dentro de la sociedad, resulta importante plasmar distintas posturas que hacen a la maternidad problemática.

6.1.2 Diálogo con ejecutivos

En una conferencia²⁷ realizada a finales de 2008 INNO reunió a ejecutivos de alto rango y a mujeres profesionales en carrera gerencial. El propósito de la reunión era poder analizar las problemáticas que se presentan en las carreras ascendentes de muchas mujeres, para lo que se organizaron distintos paneles. Básicamente, lo que se discutió fue que los varones a los que se les ofrece un puesto de mayor responsabilidad les resulta fácil aceptar la promoción. El varón responde a un ascenso en forma natural, debido a que su desempeño profesional no se ve supeditado a su paternidad. En este caso, el tiempo que demanda la paternidad, la ‘culpa’, el punto de inflexión, todos presentes en la vida de mujeres profesionales, pierden significado. Cuando se les preguntó a las mujeres cuál consideraban que era la mayor barrera a la hora de recibir un ascenso, la respuesta unánime fue: ‘los hijos’. Nuevamente, se evidencia el lugar que ocupa la vida familiar, particularmente los hijos, en la

²⁷ El evento fue realizado en un prestigioso hotel de la Ciudad de Buenos Aires y contó con la presencia de 5000 gerentes/as y ejecutivos/as de nueve países.

vida de las mujeres de INNO. A pesar de que la maternidad es reconocida casi como ineludible, no deja de ser interpretada como una barrera en términos de ascenso laboral. El factor tiempo se encuentra en el centro de esta problemática: un cargo de mayor responsabilidad y jerarquía insume mucho tiempo, en consecuencia el tiempo disponible para la familia (o la vida privada) se verá reducido. A través de ésta cadena de sucesos pudo identificarse la complejidad de la problemática de la mujer profesional, además de los distintos actores que se ven o debieran verse involucrados.

6.1.3 Beneficios del programa *Work-Life Balance*

INNO es una empresa pionera en la realización de programas que permiten a las mujeres conciliar familia-trabajo. A partir del año 2003 INNO Sudamérica (habla hispana) ha ganado más de siete premios por sus programas de conciliación familia-trabajo. Estos programas abarcan a todos los miembros de la empresa. Aún así, están particularmente dirigidos a las mujeres debido a que, en la actualidad, representa una ayuda para el avance en sus carreras. Otra de las características del programa de conciliación es que no se acota al cuidado de los hijos/as. A través del concepto de **dependientes a cargo** la noción de cuidado²⁸ se hace extensiva a otros miembros de la familia entre ellos, adultos mayores, hermanos y padres. La diversidad de miembros en INNO indica el por qué de una política de conciliación que abarca a miembros de la familia antes omitidos como los padres, hermanos y parientes que requieran de tareas de cuidado. INNO entiende que las tareas de cuidado propias del seno familiar influyen en la vida profesional de las personas (particularmente de las mujeres profesionales).

A partir de 1999, INNO Sudamérica implementó opciones de trabajo flexible en el marco del programa *Work-Life Balance*. Estos beneficios son responsabilidad del área de RRHH y tienen el objetivo de ayudar a sus empleados a que puedan equilibrar las demandas laborales con las familiares. Las cinco alternativas provistas por el programa en relación con la flexibilidad horaria son:

- 1) horario de trabajo individualizado,
- 2) permiso de ausencia,
- 3) horario de trabajo reducido tiempo parcial,

²⁸ En la actualidad, numerosos estudios están abocados específicamente a evidenciar las tendencias en relación a la **economía del cuidado**. Véase para ampliar '*Estudio comparativo de la "economía del cuidado" en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay.*' (Salvador, 2007).

- 4) trabajo desde la casa
- 5) trabajo móvil/*Telecommuter*.

En principio, las opciones de flexibilidad laboral son un beneficio para toda la población de la compañía, pero son las mujeres y particularmente aquellas que son madres, quienes poseen la prioridad. Muchas mujeres hacen uso de la opción de trabajo individualizado. Esto les permite ajustar el horario según sus necesidades y las de sus bebés. Ingresan una hora antes al trabajo y se van una hora antes para poder darles de mamar. La opción de trabajo reducido o *part-time job* es otra alternativa muy utilizada por las madres. Esta modalidad les permite estar presentes físicamente en los primeros meses de vida de sus hijos trabajando desde sus casas pero durante la mitad de la jornada. Como comentó una de las jóvenes profesionales entrevistadas del área de RRHH tras el nacimiento de su hija:

“Desde que nació mi nena empecé a usar la *flexible work option* donde dos veces por semana puedo estar desde mi casa [...] Fue buenísimo porque te permite estar con el bebé y no fue tan abrupta la vuelta de que por cinco días casi no lo ves en la semana.”

La flexibilidad horaria lleva 10 años desde la primera vez que fue implementada. Es un beneficio que los miembros de INNO destacan y valoran. Pero cabe aclarar que las opciones de flexibilidad no son para todos los empleados, en parte porque pueden generar comportamientos no deseados. Las opciones de flexibilidad laboral requieren obligaciones en contraprestación. El problema es que estas obligaciones suelen estar incorporadas tácitamente a las prácticas de INNO. Como se mencionó anteriormente, cualquiera puede, en principio, acceder al beneficio de flexibilidad horaria. Sin embargo las/os entrevistadas/os concuerdan en afirmar que *‘la flexibilidad es un rasgo del área de servicios de INNO’* (Gerenta del área de Servicios Globales). Asimismo, debe señalarse que los excesos en relación a la flexibilidad también son un aspecto a ser considerado. Muchas/os de las entrevistadas/os dieron a entender que la existencia de excesos devenidos en abusos es frecuente y que, finalmente, la flexibilidad, a pesar de ser un beneficio otorgado a todos los empleados, se gana efectivamente a través del mérito personal. Las causas detrás de estos abusos son diversas. Particularmente, se evidencian en empleados jóvenes o de las **nuevas generaciones** quienes demuestran poco interés por permanecer como miembros de la organización. Los relatos de las gerentas entrevistadas dan cuenta de empleados que han fallado en su criterio laboral. Este criterio no se encuentra en ninguna descripción de puesto de trabajo, tampoco en ningún

manual de procedimientos. Es parte de las reglas tácitas así como de las prácticas que todo empleado de INNO debe comprender (y saber cómo leer) para hacer uso de las opciones de flexibilidad.

Finalmente, las gerentas y los gerentes son quienes tienen la responsabilidad de seleccionar las personas que recibirán las opciones de flexibilidad. Algunos entrevistados, entre ellos una gerenta del área de servicios con 240 empleados a su cargo (la gran mayoría son jóvenes de la nueva generación) dijeron enfrentarse a empleados que suelen confundir *'libertad con libertinaje'*. Es la gerencia quien debe gestionar las opciones a modo de minimizar la cantidad de abusos posibles. Para esto es necesario explicar el límite entre la flexibilidad y el abuso, para no perjudicar a personas que hagan un uso correcto de las opciones.

Un trabajo realizado por Bailyn (2007) aborda la complejidad concerniente a la conciliación familia-trabajo y reconoce que las organizaciones han desarrollado ciertas iniciativas cuyos aspectos positivos benefician a los empleados. No obstante, este estudio critica que el abordaje de los asuntos familiares sea periférico al objetivo primordial de la organización, lo que significa asumir culturalmente que, el trabajo y la vida privada deben existir separadamente. En consecuencia, la autora asegura que es necesario un cambio radical en la organización del trabajo, con ayuda de las nuevas tecnologías. Asimismo, los límites que separan los roles de varones y mujeres –en relación con las responsabilidades domésticas y organizacionales– deberán ser más permeables. Esto se traduce en que varones y mujeres sean igualmente responsables, no solo en la esfera pública sino también en la privada. Este planteo involucra a diversos actores sociales, entre ellos, las organizaciones, la institución familia, la sociedad en su conjunto y los gobiernos nacionales.

En el análisis del caso INNO, la permeabilidad referida por Baylin (2007) se torna problemática, situándose en el centro de la discusión. Una representante de RRHH comentó cual fue la discusión en la conferencia de mujeres-talento y ejecutivos de INNO. Las mujeres-talento argüían que, compitiendo con un varón por un puesto gerencial, ellos iban a *'ganar automáticamente'*. Algunos ejecutivos lo confirmaron pero otros argumentaron que su decisión de promocionar a una persona dependía de las habilidades o *skills* de la persona. La entrevistada comentaba: *'ellas sienten que cuando están compitiendo por una posición gerencial con un varón automáticamente va a ganar el varón, porque es varón, porque no va a tener hijos, porque no va a venir a decirme que no puede viajar porque el hijo está enfermo'*.

La mujer sigue siendo totalmente responsable por la administración de las tareas domésticas y de cuidado. Y este *status quo* impacta en la organización. En síntesis, lo que emerge de la discusión está relacionado con el reparto de tareas en el ámbito privado de las personas, donde las personas piden a las organizaciones soluciones legítimas, aún así, autoras como Wainerman (2007) arguye que la solución debiera abordarse junto con otros actores sociales. En el apartado siguiente se ampliará esta noción expuesta por Wainerman, y se intentará exponer la complejidad que conlleva una solución conjunta entre sociedad y organizaciones, particularmente las empresariales.

6.1.4 Organización y Sociedad

El relato de la historia laboral ha sido distinto según se trate de varones o mujeres. Desde la segunda posguerra hasta los años 60s y más aceleradamente después de los años 70s, las mujeres aumentaron su participación en la fuerza de trabajo (Wainerman, 2007). El estudio de Wainerman (2007) realizado en hogares socio-económicos medios y bajos de Argentina, relaciona las ocupaciones que tienen flexibilidad²⁹ con el género de las personas. Los resultados indican que más mujeres que varones trabajan en ocupaciones que les permiten flexibilidad para enfrentar emergencias familiares cuando las circunstancias lo demandan. Este estudio (Wainerman, 2007) plantea el escenario para reflexionar aunque más no sea marginalmente sobre los comportamientos de los miembros de INNO que se explican a través de los rasgos de la cultura Argentina.

En apartados anteriores se mencionó cómo la maternidad afecta de distinta manera al profesional de INNO, según se trate de una mujer o un varón. Fue mencionado que tanto los entrevistados varones como las mujeres *asumen que es la madre* quien debe llevar a cabo las tareas de cuidado de terceros (dependientes a cargo). El trabajo de Mills (1988), ante el dilema expuesto en las interrelaciones organización-sociedad, propone un análisis de la cultura de la organización como vía de acceso para el análisis del género. Una de sus críticas a los primeros estudios sobre cultura organizacional y que es considerada para el análisis del caso INNO, radica en que el análisis de las relaciones de género no termina en las puertas de la realidad organizacional. Tampoco la cultura es algo que se genera solamente dentro de la organización. Por lo tanto, la postura de Mills plantea entender a la cultura como un proceso

²⁹ Aquí flexibilidad indica jornadas de trabajo reducidas aunque también la posibilidad de administrar el tiempo según la situación particular de cada persona.

en el que organizaciones y sociedades, estructura y acción, se co-producen en relación dialéctica (1988: 356).

Una gran cantidad de debates enriquecedores surgieron de la conferencia que se realizó entre mujeres profesionales y ejecutivos de INNO. En relación con la cultura Argentina, la líder de diversidad de Sudamérica comentaba lo siguiente:

“A veces uno mismo se ponía en situación en que nos tienen que entender algunas cosas. Lo que decíamos es que a nivel sociedad todavía Argentina: ‘mujer se tiene que ocupar de sus hijos, sus cosas’, es una realidad [...] Algunas decían ‘yo soy la que tengo que esperar a que llegue la niñera, etc.’. Pero porque no poder arreglar con tu marido determinada hora. Para mí es un tema cultural en el que una es responsable. Que sea difícil cambiarlo, totalmente, es un tema cultural y uno se ajusta a esa cultura. Si cuando formas una familia tu marido no se ajusta. [...] Para mí influye y todavía está arraigado que la mamá es la que se tiene que quedar, la que tiene que tener más flexibilidad.”

Como menciona la entrevistada en el extracto de cita, el *ajuste a la cultura* permite entender el vínculo dialéctico organización-sociedad. En una entrevista, una conocida figura del mundo de las microfinanzas cuenta en forma anecdótica un episodio en que uno de sus cuatro hermanos, quien trabaja en *Wall Street*, tuvo su primer hijo. Ella le comentó a su hermano que por haber sido padre podía solicitar su licencia por paternidad, así como lo hacen las mujeres. Lo que a ella la sorprendió fue que su hermano sabía de la existencia de ese beneficio, sin embargo le confesó que nunca lo utilizaría, porque si lo hiciese todos pensarían en él como una persona débil.³⁰ Haciendo caso omiso de las diferencias socio-culturales entre EEUU y Argentina, el ejemplo muestra esa interrelación entre valores sociales y prácticas organizacionales. En las distintas entrevistas del caso INNO, así como en la cita anterior, es posible evidenciar que sigue siendo la mujer quien se hace responsable por el cuidado de los hijos y de los asuntos domésticos. Aunque RRHH incentiva a algunos varones a tomarse la licencia por paternidad, solo una minoría *concibe la necesidad* de hacerlo.

En términos de Wainerman (2007: 213), la mujer comienza a asumir un doble rol, “*para las mujeres sumar a su trabajo reproductivo un segundo turno de trabajo productivo.*” Mientras

³⁰

Fuente:http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/Women_and_leadership_Learning_from_the_social_sector_2336 Fecha de acceso: 4 de Abril de 2009.

que la labor doméstica sigue siendo una ‘empresa de mujeres’, el cuidado cotidiano de los hijos es ‘más empresa de ambos’. La conclusión del estudio de Wainerman (2007) da cuenta de una mayor participación de varones en los hogares (donde ambos proveedores tienen jornadas laborales de tiempo completo) en relación al cuidado de las/os hijas/os. Una entrevistada aseguró que, en realidad, el varón puede hacer uso de las mismas opciones de flexibilidad que la mujer pero, aún, delega el rol del cuidado en su pareja. Sin embargo, mujeres y varones entrevistados observaban ciertos cambios en la esfera privada. Particularmente, las representantes de RRHH, quienes tienen contacto diario con los miembros de INNO, mencionaron dentro de los cambios que son cada vez más los padres que llevan o retiran a sus hijos de las escuelas. A pesar de los progresos, la *dualidad de roles* –esta dualidad indica que la mujer al igual que el varón realiza un trabajo productivo, pero a su vez un trabajo doméstico y del cuidado de los hijos– en la mujer aún persiste.

Continuando con los análisis sobre la vida privada de las/os profesionales, diferencias sustanciales emergen según el género que se esté analizando. Un estudio realizado por Catalyst (2003) con el objetivo de mostrar diferencias y similitudes entre las experiencias de ejecutivos y ejecutivas de distintas compañías globales, evidenció que la vida privada de varones y mujeres con puestos ejecutivos difería considerablemente. Mientras el 74 % de las mujeres encuestadas tienen una pareja que se desempeña en un trabajo con jornada completa, el 25 % de los varones encuestados tienen una pareja desempleada. Relacionando con INNO, un grupo de mujeres profesionales esgrimían que los varones podían ocupar puestos ejecutivos gracias a que tenían esposas que organizaban los quehaceres domésticos y se dedicaban al cuidado de las/os hijas/os. Estas mujeres profesionales consideraban que el ejecutivo varón no podría tener una pareja con un puesto ejecutivo como el de ellos. Esta situación parece ser más notoria en los puestos ejecutivos pero no fue evidente en los puestos gerenciales. La diferencia radica en el tiempo que se dispone para la vida privada. Un puesto ejecutivo requiere viajes semanales, largas jornadas de trabajo y, agendas de trabajo completas de compromisos. En contraprestación, el salario de un puesto ejecutivo difiere considerablemente del de un puesto gerencial.

Retomando la postura de las profesionales de INNO, la inquietud expresada invade la organización y permite abrir interrogantes sobre los roles de varones y mujeres en el hogar. En consecuencia, considerar el desarrollo de carrera una *decisión individual* se torna relativo.

Hay una *influencia social* en estas decisiones individuales o, según una de las entrevistadas, se evidencia un “*ajuste de los comportamientos organizacionales a la cultura*” argentina.

En síntesis, a través del relato de las/os entrevistadas/os se demostró que en la sociedad argentina las mujeres ejercen el *doble rol*.³¹ Este doble rol genera conflictos en los miembros de INNO. Por lo tanto exigen soluciones a la empresa. Sin embargo, el *doble rol* debe abordarse desde distintos ángulos. En la esfera privada, a través de negociaciones que permitan desterrar la idea de hogar como *empresa de mujeres* y entender al hogar como *trabajo en equipo*. En la esfera pública, las organizaciones deberán poner en práctica programas para equilibrar las demandas familiares y profesionales. Así también el Estado argentino, a través de iniciativas o programas, como por ejemplo la Certificación de Equidad de Género impulsada por el INADI. A través de los esfuerzos conjuntos se podrá influenciar al cambio social.

Insertar figura 1 aquí

En palabras de Wainerman (2007: 214) el cambio social implica la necesidad de una respuesta social. En consecuencia, el cambio cultural debe abordarse en conjunto, como se grafica en la figura 1, donde el proceso de cambio se produzca permeando la familia, la organización y la sociedad.

6.1.5 Licencia, Desempeño y Compromiso

Todas las gerentas de INNO que fueron madres debieron afrontar ausencias temporales en el marco de la licencia por maternidad. Una práctica usual entre las mujeres profesionales de INNO es solicitar los meses de licencia avalados por ley (la licencia por maternidad en Argentina establece 12 semanas de ausencia con goce del cien por ciento del salario; Abramo, 2006:138) y adicionarle un mes más –por lo general posteriores al nacimiento del niño o niña. Este mes posterior forma parte de un arreglo informal y personal acordado con el superior que generalmente estaba asociado a las horas acumuladas (extra laborales) junto con días de vacaciones no utilizados. A pesar de ser una ausencia legítima y

³¹ Para ampliar desde una perspectiva micro, remitirse a Marquez *et. al* 2008.

consensuada, las entrevistadas expresaron una relación conflictiva entre este tipo de ausencia y la evaluación corporativa de desempeño.

Cabe aclarar que la empresa tiene una fuerte orientación hacia la maximización de resultados económicos. Dichos resultados son medidos por cada puesto de trabajo a través de evaluaciones de desempeño. Debido a que INNO tiene una gran cantidad de empleados, los desempeños individuales se miden según su contribución a los resultados del área específica. Una de las gerentas entrevistadas comentó lo siguiente:

“En una de las devoluciones a mí me habían dicho: ‘bueno, vos no estuviste por unos meses, por lo cual tu contribución fue menor’. Yo contesté, ‘la idea es que me evalúes por el tiempo que estuve’. O sea, ‘no me compares peras con bananas, estuve seis meses, comparáme esos seis meses’. Y no es que yo te dije me voy a estudiar esos meses y no vengo; fue una licencia por maternidad. Pero ‘bueno’, me dijo; ‘no, sí, tenés razón’...”

Las mujeres profesionales muestran fuerte orientación por cumplir con los resultados del negocio, pero perciben tímidamente que la organización no está valorando su contribución debido a su ausencia del puesto de trabajo. Indudablemente el conflicto en torno a la *ausencia* por la licencia trasciende los límites de la organización y cuestiona, tal vez, cómo se configura hoy la organización del trabajo (Baylin, 2007). Vinculado a esta idea, Hélé Beji (citado en Cárdenas de Santamaría, 2007) hace una interpretación de las ideas de Hannah Arendt explicando cómo la vida organizacional se ha vuelto más importante que la vida de cada una de las personas que conforman las organizaciones. En INNO, estas tensiones provocadas por la importancia que cobraron las organizaciones en la vida de los individuos, se traduce en el desarrollo de cursos de manejo eficiente del tiempo. Sin embargo, una ausencia prolongada a causa de una licencia por maternidad es un factor que no puede ni podrá ser eludido. En el imaginario colectivo de INNO la licencia por maternidad sigue generando opiniones divergentes.

6.1.6 El antiguo paradigma: exceso de tiempo como indicador de la productividad

Cuando un/a gerente/a está físicamente presente en la empresa, se deduce que su jornada laboral es productiva. El mayor tiempo físico que el empleado dedica a INNO es interpretado como dedicación y compromiso a la empresa. Como planteó un gerente de

auditoria de INNO –en una de las actividades centrada en la problemática alrededor de las políticas de diversidad– históricamente, INNO consideró que un trabajador dedicado era el que estaba físicamente visible para los demás. Es un paradigma sobre el que operan muchas de las organizaciones argentinas. Existen empresas en las que no importa qué haga el empleado, lo que importa es que esté sentado frente a su escritorio. En el transcurso de los años muchas empresas han optado por dejar atrás este paradigma. Las opciones de trabajo flexible dan prueba de ello. Pero los procesos de cambio son lentos y en la etapa de transición existe la posibilidad de que pueda mantenerse solapado el antiguo paradigma que entiende que el tiempo –físico– que una persona dedica en la empresa es sinónimo de un alto desempeño y compromiso.

Como se dijo anteriormente, las opciones de trabajo flexible evidencian un cambio de paradigma respecto de la relación tiempo-desempeño. Un ejemplo en INNO son los empleados que pueden disponer de la opción del *Home-Work* (trabajo en el hogar) para tener una mayor flexibilidad. Sin embargo, las/os gerentas/es entrevistados dijeron conceder a un empleado la opción de trabajar desde su casa sólo en ciertas circunstancias, por ejemplo por vivir muy lejos de INNO, tener un recién nacido o tener una antigüedad considerable (15 años por lo menos). En el caso de los profesionales que tienen cargos gerenciales, la flexibilidad no es una opción formal sino que queda implícita en la definición del puesto de trabajo. Un gerente de INNO con sede en el edificio de Gran Buenos Aires explicaba que si tiene que ir a buscar a su hijo al colegio y salir una hora antes del trabajo no debe pedir permisos ni rendir cuentas a nadie. Sin embargo, la flexibilidad es contrarrestada con un mayor grado de responsabilidad. Una gerenta explicó como gestiona con naturalidad sus múltiples roles,³² el de profesional y el rol de responsable de las tareas del hogar. La gestión del tiempo, ya sea laboral como personal, sigue siendo objeto de debate.

³² Ver segundo extracto de entrevista de la página 35.

6.2 Desarrollo de carrera

6.2.1 Paradojas del Modelo Femenino

La política de diversidad de INNO se instrumenta a partir de la separación entre distintos grupos o minorías³³ (denominadas *DNG por sus siglas en inglés Diversity Network Group*). La *DNG* de mujeres, la única analizada para esta investigación, elabora objetivos en base a los problemas presentados en la carrera de mujeres profesionales. Dentro de esos objetivos, es central el tratamiento de las barreras que dificulta el acceso de mujeres a puestos gerenciales/ejecutivos. La responsable de Diversidad comentó al respecto:

“O sea, más allá de todo el abanico que tiene la compañía para todos sus empleados [INNO provee a todos sus empleados una oferta de más 20.000 cursos de formación profesional] hay una serie de iniciativas concretas para el grupo de mujeres que nosotros queremos que se desarrollen o [qué] están en vías de desarrollo. Porque entendemos que necesitan otro tipo de herramientas. O sea, para [...] fomentar el desarrollo de ellas entendemos que tienen necesidades diferentes a las de los varones, y que necesitan otro tipo de apoyo, otro tipo de curso, otro tipo de iniciativas diferentes a las que puede tener un varón.”

Según Alles (citado en Heller, 1999) no siempre el desarrollo de una carrera profesional tiene que ser acelerado y ascendente. Pueden existir desplazamientos horizontales, cambios entre áreas, trayectorias laborales que aún significan mejoras en el puesto de trabajo. Una entrevistada contó qué causó el cambio de puesto de trabajo tras el regreso de su licencia por maternidad:

“En mi experiencia, tuve charlas con mi gerente diciéndole que ni bien yo tuviera familia mi idea era cambiar el rumbo de mi carrera [el área de *Accounting*] es muy sacrificada [...] Mi gerente lo escuchó [...] En cuanto a la posibilidad que me dieron si bien sabían que mi tiempo y mi energía ya no iban a ser las mismas en el trabajo, me dieron el desafío de una posición nueva donde tenía que hacerme cargo de algo que nunca nadie había hecho: innovar con algunas cosas, proponer cosas, llevar los recursos humanos de toda esta área.”

³³ El presente caso omite el tratamiento de otras minorías que son abordadas por los programas i.e. Gay, lesbianas, transexuales, bisexuales, hombres (en algunos países de Latinoamérica constituyen una minoría dentro de la organización) personas con discapacidades, personas de otras etnias.

Cabe aclarar el contexto en que la entrevistada plantea un cambio de carrera. El área de *Accounting* presenció una súbita expansión en los últimos tiempos. Una empresa como INNO crea nuevas áreas funcionales por ende, puestos de trabajo en respuesta al crecimiento súbito del negocio. Otro tema que también mencionó en la entrevista es su conformidad con enfrentar desafíos que no requieran desplazamientos verticales por la línea de autoridad formal. Asimismo y vinculado al significado que los empleados de INNO atribuyen al concepto de *crecimiento laboral*, resulta sustancial la dimensión simbólica que se traduce en la frase expresada por una gerenta del área Servicios a Terceros “*acá no hay tope que te impongan, el tope se lo pone uno en función a lo que quiere hacer o a lo que no quiere hacer.*” Una interpretación simplificada de esta frase podría llevarnos a conclusiones equivocadas, por ejemplo que mujeres –y también varones– no enfrentan barreras hacia puestos gerenciales. Es pertinente recordar que las organizaciones *no son neutrales* (Acker, 1990) en cuanto a las relaciones de género por lo que *el tope*³⁴ no depende solamente de la persona y sus capacidades intelectuales. Sino también de las expectativas del puesto de trabajo, los estereotipos, si se asume tácitamente que cierta área es masculina o femenina.

6.2.2 Programa de mentoría

Los estudios sobre desarrollo de carrera sostienen que varones y mujeres poseen distintas perspectivas sobre el crecimiento laboral. Mientras que los varones tienen una clara idea hacia donde conducir su carrera laboral, las mujeres no tienen esa claridad, aunque sí persiste, en ellas, la idea de progreso (Heller, 1999). Progreso entendido como la consecución de nuevos desafíos, nuevas tareas a desarrollar y contar con la posibilidad de innovar en el puesto de trabajo. Las distintas mujeres entrevistadas demostraron estar satisfechas con el rol que actualmente desempeñan. Y confesaron que la motivación principal para cambiar de puesto de trabajo está vinculada a la búsqueda de nuevos desafíos o retos profesionales. Aquí se trasluce la idea de heterogeneidad en el desarrollo de la carrera profesional, donde diversos caminos son posibles (Heller, 1999). Los departamentos de RRHH deben promover distinto tipo de prácticas teniendo en consideración estas características propias y distintivas que hacen a las carreras de las mujeres. En el marco de la política de diversidad y considerando que mujeres y varones tienen desarrollos de carrera diferenciales, INNO desarrolló el

³⁴ Para una idea crítica de los individuos en la sociedad moderna véase Zigmund Bauman, *Modernidad Líquida*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económico (2002).

Programa de Mentoría. Respecto del objetivo de este programa la responsable de diversidad para Sudamérica comentó:

“Hay una [iniciativa] especial para mujeres en vías de desarrollo y lo que se hace es que se les elige un mentor. En general es varón. Se hace un programa de mentoría ya durante todo un año donde se juntan mínimo una vez por mes [...] Y van como desarrollando y charlando juntos sobre la carrera, el mentor les va dando *tips* y consejos [...] de cómo encarar diferentes temas, cómo encarar el desarrollo, les da *coaching* en cuanto a su desarrollo, a su futuro, a qué posiciones quisiera alcanzar, cómo hacer para posicionarse y alcanzar determinadas posiciones y, en general, este programa también está funcionando muy bien.”

Las distintas entrevistadas esgrimieron que el *programa de mentoría* es una herramienta útil, que genera valor para sus carreras y que les permite establecer el foco en la carrera gerencial. Advierte Heller (1999) que la relación de mentoría debe establecerse entre personas del mismo sexo dado que un varón designado como mentor tendrá limitantes para abordar acabadamente las problemáticas de las gerentas. Precisamente, la entrevistada del departamento de RRHH (quién tiene la responsabilidad de designar los mentores/as) reconoce asignar mentores varones debido al insuficiente número de mujeres en puestos gerenciales (en INNO solo el 20% de los puestos gerenciales son ejercidos por mujeres). Este dilema se configura como un problema a resolver dada la importancia del desarrollo de una identidad a través de modelos femeninos de desarrollo profesional (Heller, 1999: 38). Una gerente explicaba:

“Siendo mujer te podés poner más fácilmente en el rol del otro. Si me acuerdo de una anécdota de que una persona decía: ‘mi gerente, cuando estaba embarazada se quejaba, se quejaba’. Por suerte el día que su mujer se quedó embarazada vino y me pidió disculpas. Esos son casos buenos. [...] Capaz que a un hombre le cuesta más entender que la mamá es la que se tiene que quedar con un hijo enfermo.”

Ambas cuestiones, la falta de empatía que puede ocasionar que los mentores sean varones y la escasez de modelos femeninos se vieron evidenciadas en las distintas entrevistas.

6.2.3 Los Modelos Femeninos

La conferencia organizada en 2008 por INNO Argentina, donde profesionales latinoamericanas en carrera gerencial dialogaron con ejecutivas de INNO Global explica por qué los *modelos femeninos* de profesionales difieren según los rasgos culturales de cada país. La conferencia reunió jóvenes talentos, gerentas y ejecutivas. Por un lado, se encontraban las jóvenes talento y las gerentas pertenecientes a la región Latinoamérica. Por otro, la mayor parte de las ejecutivas que se desenvuelven en posiciones con alcance global. Muchas de estas ejecutivas eran de nacionalidad norteamericana, por lo que surgieron diferencias notorias respecto de las profesionales latinoamericanas. Entre estas diferencias y como se explicó en apartados anteriores, la familia en la vida de la mujer latinoamericana ocupa un lugar central a diferencia de otras regiones y países. Y la mayor parte de las responsabilidades domésticas y familiares recaen en ellas.³⁵

Como mencionó una representante de RRHH, las futuras gerentas (o ejecutivas dependiendo del cargo actual) miraban deslumbradas a una ejecutiva norteamericana que contaba cómo coordinaba sus tareas para conciliar familia y trabajo. Surgió en el diálogo la pregunta de cómo hacía para manejar su rol de madre. Su contestación fue: “*ah, no, no tengo hijos ni nunca tuve*”. En esta escena las profesionales latinoamericanas quedaron decepcionadas debido a que la ejecutiva no representaba el modelo de mujer profesional presente en su imaginario. En síntesis, el *modelo femenino* de ejecutiva presente en el imaginario de la mujer argentina (al igual que la latinoamericana) difiere del modelo de la ejecutiva de la conferencia. Es central para comprender esta diferencia, la interpretación que hacen las profesionales latinoamericanas. Ellas condenaron el comportamiento de la ejecutiva de renunciar a tener hijos en pos del desarrollo de su carrera (Heller, 1999, 2002; Heller, 2008).

En los casos en que el desarrollo de carrera de una profesional contempla el ascenso en la escala jerárquica, INNO hace uso de programas enfocados a mujeres en *vías de desarrollo*.³⁶ Para ello se utiliza la figura del *top talent*. El grupo de *top talent* esta explícita y formalmente compuesto por varones y mujeres a quiénes en el período de un año o dos se les asignará un

³⁵ El estudio de Wainerman (2007) da cuenta que en el 77% de los hogares argentinos que formaron parte de su estudio, las tareas domésticas (lavar, planchar, cocinar) eran exclusiva responsabilidad de las mujeres. Mientras que los varones sólo se responsabilizaban por el auto y cambiar los cueritos de las canillas de la casa.

³⁶ El término mujeres en *vías de desarrollo* (jerga utilizada internamente en INNO) fue utilizado por la representante de Diversidad de INNO Sudamérica (habla hispana) con el objeto de especificar el grupo de profesionales con un plan de carrera estipulado. En ese plan se acuerdan las capacitaciones o talleres que necesitarán para acceder al puesto de gerentas. Son mujeres en las que se depositan expectativas pero sobre todo, representan una inversión en tiempo y dinero.

puesto gerencial. La designación de ellos está a cargo del superior y da cuenta de un plan de carrera manifiesto. En primer lugar, existe una distinción que diferencia un puesto gerencial del resto, fundamentado principalmente en la gestión de recursos humanos.³⁷ Cualquier gerente debe poseer las habilidades para coordinar grupos de trabajo. Sin embargo, si esas habilidades no fueran propias y naturales de la persona, INNO proporciona una amplia gama de programas con el fin de desarrollarlas. De todos modos, instancias intermedias, por ejemplo líder de equipo, permiten dar cuenta del grado de preparación de la persona y su interés por la gestión de las mismas. Las gerentas entrevistadas fueron en algún momento de sus carreras ‘líderes de equipo’ siendo esta una condición *sine qua non* para luego desempeñarse en un puesto gerencial.

En la fase exploratoria de este estudio alguien mencionó la categoría del *role model* –en castellano, rol modelo. Los *role model* son transversales a la realidad organizacional porque se vinculan a los valores de INNO. Las gerentas y los gerentes entrevistadas/os indicaron que los roles modelos no muestran una relación jerárquica sino que cualquier miembro de INNO debe servir de modelo para el resto de los empleados, i.e. compartir el conocimiento con los demás, dar el ejemplo, etcétera. En el caso del desarrollo de la carrera de las mujeres, el rol modelo tiene particular importancia. Las mujeres que alcanzan puestos gerenciales representan a la *mujer símbolo* que INNO quiere promover. Debe mencionarse que el excesivo énfasis puesto en las profesionales que son madres deja a un lado a las profesionales que por decisión personal no elijen la opción de la maternidad.

La utilización eficaz de distintos canales de comunicación permite a INNO mostrar la imagen de *mujer símbolo*. En las capacitaciones y talleres, particularmente los orientados a mujeres, se reproducen videos denominados *aspiracionales*³⁸ en los que suele mostrarse a una empleada de INNO contando cómo logra conciliar sus tareas familiares con el trabajo. A través de la historia de INNO se encuentran numerosos ejemplos que revelan la importancia dada a la imagen que se desea transmitir, tanto hacia el interior como hacia el exterior de la compañía. Asimismo, información disponible a través de la *intranet* de INNO publicita los hitos que marcaron su historia, por ejemplo cuando en 1899 INNO (Estados Unidos) contrató

³⁷ En INNO idearon talleres para desarrollar habilidades personales, que denominan *people management*.

³⁸ El término *aspiracional* es utilizado en publicidad para referir a algo a lo que el consumidor debería aspirar. En éste caso el video aspiracional de INNO en principio, tienen tres objetivos: mostrar el rol modelo valorado por INNO; demostrar que si una mujer pudo ser profesional y mamá, el resto podrá hacer lo mismo; y finalmente despertar en las mujeres el deseo por alcanzar lo que otras mujeres lograron.

a tres mujeres. Este *acontecimiento* se adelantó 21 años al derecho a voto de la mujer.³⁹ En 1996, el *Hall de la Fama* de Mujeres en Tecnología Internacional (*Women in Technology International Hall of Fame*) incluyó inicialmente a 10 mujeres, entre ellas se encuentran empleadas de INNO.⁴⁰

Paradójicamente, alrededor del concepto de *role model* algunas mujeres se vieron favorecidas por su condición de mujeres. Esto quiere decir que la promoción de una mujer profesional a un puesto gerencial pudo verse influenciada debido a haber nacido mujer (en vez de varón) quedando relegado a un segundo plano la formación o los requerimientos formales del puesto de trabajo. Una gerenta explicó cómo el hecho de ser mujer favoreció su carrera para llegar a desempeñarse como gerente:

“En algún punto era como mostrar un modelo: ‘sos mujer, sos joven, le va bien y puede ser gerente’. No voy a decir que tuvo que hacer una métrica, no creo que acá nadie te diga ‘vos tenés que tener un gerente hombre y una gerente mujer’. No creo en eso. Pero si en todo un mensaje: ella es mujer, es joven, está estudiando, se va a casar y para colmo es gerente.”

Esta última frase que utiliza la entrevistada coincide con la idea representada en el video aspiracional que INNO reproduce en encuentros con mujeres profesionales. En éste último caso, a partir de la construcción de mensajes visuales se forja el *role model* o arquetipo de mujer que INNO quiere que se reproduzca. También a través de la difusión del *role model* gerenta, como en el caso de la entrevistada, se procura mostrar a un tipo de mujer que comprende diversos roles “*ser mujer, ser estudiante, ser esposa, ser gerente*” y, primordialmente sorteó las barreras de acceso al puesto gerencial. Paradójicamente se hace caso omiso de otros estilos de mujer profesional (mujeres solteras, de edad madura, sin hijos). Uno de los entrevistados expresó la importancia de mostrar en la organización lo que pueden denominarse modelos de éxito:

“A medida que tenés esos casos de éxito, que se van mostrando, hace que también socialmente se vaya reconociendo más. ***Así como tenés una mujer que desgraciadamente fracasa en algo, le van a pegar primero por ser mujer*** [énfasis de la autora].”

³⁹ El derecho al voto femenino en Estados Unidos fue en 1920. En Argentina fue en 1947. Fuente: Fecha de acceso 30 Junio de 2009 http://es.wikipedia.org/wiki/Derecho_al_voto_de_la_mujer.

⁴⁰ Dato proporcionado por la empresa.

Lo expresado en la última cita es una de las causa de la existencia de investigaciones y estudios con un enfoque de género. Simultáneamente, explica por qué es importante un detallado análisis de los rasgos culturales de INNO. Aquí, el exceso de programas, iniciativas, talleres o el *role model* de mujer profesional no logran eliminar los *pensamientos subyacentes* en los miembros de INNO, como el expresado por el anterior entrevistado. Estos pensamientos son transversales a toda la organización formando parte de los rasgos culturales de INNO. Son estas nociones subyacentes las que ponen en tela de juicio la efectividad de la política de diversidad de INNO en términos de inclusión y aceptación de la diferencia. Como correlato, ante el éxito de una mujer en un puesto clave está presente tácitamente la idea de excepcionalidad.

En síntesis, este apartado quiso exponer las políticas de RRHH que INNO utiliza hacia el interior de la organización. Asimismo, la importancia de mostrar el modelo de la mujer profesional trasciende las fronteras de la organización. A través de programas como el *EXITE CAMPS* (Explorando Intereses en Tecnología e Ingeniería) –explicado en detalle en párrafos subsiguientes– se posibilita no solo alentar a las jóvenes a que realicen carreras vinculadas con la tecnología, sino también mostrar el modelo de mujer profesional en INNO teniendo presente que pudiere replicarse en el futuro a través de dichas jóvenes.

6.3 Piensa en Gerente, piensa en varón

Al abordar las relaciones de género resulta ineludible el análisis de los estereotipos asociados al varón y a la mujer. A menudo se le da un sentido negativo y se asocia a las características y habilidades que comparte un grupo de personas.⁴¹ El varón es considerado generalmente como representante en primer término de comportamientos y pensamientos masculinos mientras que la mujer es representante de comportamientos y pensamientos femeninos. “*El límite entre lo que es considerado ‘verdadero’ y lo que se considera estereotipo, en estas percepciones se encuentra poco claro*”⁴² (Alvesson y Billing, 2002:79). En efecto, al hablar de estereotipos resulta borroso el límite entre lo verdadero y lo estereotípico. No será objeto del presente estudio abordar ese límite; simplemente es necesario considerarlo como componente que subyace en el análisis.

6.3.1 Atributos femeninos y masculinos en INNO

Como mencionan Alvesson y Billing (2002), algunos investigadores en temas de género utilizan definiciones estándares debido a que les permiten partir del significado de lo femenino y lo masculino con algún grado de certeza. Para referirse a la masculinidad las características utilizadas son: duro, seco, impersonal, objetivo, explícito, fuera de foco, orientado a la acción, analítico, dualista, cuantitativo, lineal, racionalista, reduccionista y materialista, autosuficiente, separado, independiente, controlado, competente, enfocado, racional y analítico. Y para referirse a la feminidad se utilizan como ejemplos: imaginativa, creativa, interdependiente, co-operativa, receptiva, mezclada, aceptada, consciente de los patrones, el todo y el contexto, tono emocional, percepción personalista e intuitiva.⁴³ Alvesson y Billing (2002) proponen un abordaje alternativo que comprenda la feminidad y la masculinidad en base a un contexto específico. Este abordaje permite considerar aspectos locales y no universales. En consecuencia el análisis no pierde valor sustantivo. Ellos proponen la descripción del significado cultural y simbólico con el que las personas de un grupo cultura específico –sociedad, clase, organización– construyen diversos fenómenos.⁴⁴

⁴¹ Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Estereotipo> Fecha de acceso: 8 de Abril de 2009.

⁴² Énfasis de la autora.

⁴³ Para profundizar sobre este tema ver Hines (1992) y Marshall (1993).

⁴⁴ También en ésta línea se encuentran el trabajo de Aaltio, *Interviewing female managers*, en Mills (2002).

En el estudio del caso INNO, siguiendo el enfoque de Alvesson y Billing (2002) fueron abordadas las diferencias en términos de competencias, estilos y atributos según las relaciones de género. A través de una pregunta específica sobre la existencia de competencias en relación al género de las personas se pueden sintetizar atributos diferenciados según se trate de mujeres (estilo femenino) o varones (estilo masculino).

Los entrevistados coincidieron en atribuir a los varones:

- una actitud más asertiva y de participación.
- que suelen ser más agresivos cuando lideran proyectos o reuniones.
- que actúan primero y después meditan.
- que aceptan las promociones sin evaluar primero su situación familiar.
- que imponen sus ideas, gritan o pelean en las reuniones.
- que tienen una mentalidad más pragmática.

En relación a los atributos de la mujer, los entrevistados sugirieron:

- el ser multitareas⁴⁵ –las mujeres pueden realizar muchas cosas simultáneamente en comparación con los varones quienes se enfocan en una tarea específica.
- la empatía.
- el estilo afiliativo de liderazgo.
- la sensibilidad en el abordaje de ciertas temáticas.
- la intuición.
- ser más amigueras.⁴⁶
- el estilo analítico.
- tener una orientación a la táctica –las encuestas relevadas por INNO afirman que el varón es percibido como estratega.

La figura 2 grafica como estos atributos forman partes de los supuestos básicos sobre los que se concibe la política de diversidad, así como las iniciativas de la *DNG (Diversity Network Group)* de mujeres.

⁴⁵ El término multitareas es una traducción al español del término *multitasking* al que refirieron las entrevistadas.

⁴⁶ El concepto “amigueras” fue utilizado para significar que las mujeres en el ámbito de trabajo forman lazos que traspasan la frontera de lo estrictamente laboral. Las mujeres, en contraposición a los varones, generan amistades. Al varón se lo ve más orientado a lo estrictamente laboral. Un entrevistado comentó que la mujer se arraiga mucho el grupo de pertenencia, a las costumbres y si a un varón se le dicen un día ‘cambiaste de trabajo’, ‘tu gerente no está en Argentina sino en China’ cambian y se adaptan rápidamente. Mientras que a la mujer le cuesta desarraigarse del grupo de pertenencia.

Insertar figura 2 aquí

Cabe añadir que el objetivo de INNO de constituirse en empleador mundial número uno de madres profesionales⁴⁷ representa un sesgo en su población respecto de la relevancia de la maternidad. Por ejemplo, en el mes de Octubre de 2008 INNO festejó el día de la madre realizando actividades que involucran a todos los empleados de la compañía.

6.3.2 Neutralidad, Igualdad y Diferencia: como se refleja en las prácticas de INNO

La literatura sobre género y organizaciones (Gherardi, 1995), como ya se señaló a partir del trabajo de Acker (1990), asevera que las estructuras organizacionales no son neutrales en cuanto a las relaciones de género. Acker (1999) argumenta que las instituciones asumen implícitamente puestos de trabajo pensados por y para varones. Esto se evidencia en particular dentro de los niveles gerenciales y ejecutivos de INNO. Un puesto ejecutivo asume dos cosas, a saber: una persona que se desempeñe con un estilo masculino y una persona cuyo contexto le permita alta dedicación al trabajo, que si fuera casado/a requiere de una pareja que no trabaja o trabaja en una jornada de medio tiempo. Esto indica que la responsabilidad del ámbito familiar es delegada en un otro.

Esta circunstancia antes descripta, no es usualmente evidenciada en la vida de la mujer profesional de INNO quiénes, entre otras cosas, tienen parejas con trabajos de tiempo completo. En síntesis, dentro de INNO se piensa equívocamente en la neutralidad del puesto de trabajo. Mientras que está claro que los puestos ejecutivos son pensados para varones y los puestos de menor jerarquía están elaborados para ajustarse a las necesidades de las mujeres profesionales.⁴⁸

A través de este estudio, muchos de los entrevistados asumieron tácitamente la neutralidad del diseño de los puestos de trabajo. Frases como “*en INNO el tope te lo pones vos*” eluden la

⁴⁷ El objetivo de INNO es “el empleador mundial de primer nivel para mujeres, con un compromiso especial hacia las madres que trabajan.” Este objetivo se sustenta en sus galardones, por ejemplo haber sido reconocida como una de las Mejores Compañías según la revista *Working Mother* durante más de 15 años consecutivos (INNO, 2008).

⁴⁸ La *guía de asistencia técnica para la producción y el uso de indicadores de género* desarrolló el concepto de género como categoría de análisis. Una de sus características era entender que el concepto de género es jerárquico porque las diferencias establecidas entre varones y mujeres *no son neutras*. Estas diferencias tienden a atribuir mayor importancia y valor a los rasgos y actividades asociados con lo que es masculino, lo que fomenta relaciones de poder desiguales (Cepal, 2006).

problemática real evidente en áreas como Finanzas donde es evidente la valoración de rasgos masculinos. Existe, de todos modos, un trabajo cuyo análisis se concentró en distintas entrevistas realizadas a gerentas mujeres (Aaltio, 2002), que puede esbozar una explicación del tipo de comentarios como el citado anteriormente. Según el autor de dicho trabajo, “*los temas de género suelen evaporarse cuando se entrevistan a gerentas mujeres de alto rango*” (2002: 211). Una gerenta comentó al respecto:

“No, las diferencias están el *skill*, las ganas de cada uno, pero no porque sean varón o mujer. Tengo los mismos casos en varones como en mujeres. A lo que cada uno tiene como persona, su crecimiento personal o cuál es su compromiso, con respecto a la vida, no necesariamente porque sean varón o mujer.”

El planteo de la entrevistada sobre la igualdad entre varones y mujeres permite evidenciar una confusión que comúnmente emerge cuando se analizan las relaciones de género. Distintas personas, por argüir que varones y mujeres son igualmente inteligentes y capaces, desconocen la existencia de diferencias (por miedo a que la diferencia sea interpretada como una carencia⁴⁹). Habiéndose erradicado la asociación entre diferencia y carencia, la diferencia da cuenta de una heterogeneidad de puntos de vista que es necesaria, incluso, valorada por los mismos miembros de INNO aunque más no sea a través del discurso. En síntesis, aseverar la igualdad entre varones y mujeres hace caso omiso de las diferentes socializaciones que varones y mujeres reciben en distintas etapas de la vida. Finalmente, como dice Simon de Beauvoir: “*No se nace mujer, se llega a serlo*” (1948).

Continuando el abordaje de la noción diferencia-igualdad, otra entrevistada respondió respecto de la importancia de una política de diversidad,

“Yo no sé si tiene que haber una política de diversidad, si lo tenemos que llamar así. En el mismo hecho de que tenes que definir una política de diversidad, estás diciendo que hay algo distinto.”

⁴⁹ Goffman (2006a) a través de la idea de personas estigmatizadas permite comprender desde otra perspectiva la diferencia entendida como desventaja. En la relación varón–mujer, la segunda se encuentra estigmatizada por su condición de tal, mientras que el varón es entendido como *normal* (todos aquellos que no se apartan negativamente de las expectativas particulares que están en discusión) dado que se espera de ellos un comportamiento gerencial. ‘*Mientras el extraño está presente ante nosotros puede demostrar ser dueño de un atributo que lo vuelve diferente de los demás [...] y lo convierte en alguien menos apetecible [...] dejamos de verlo como una persona total y corriente para reducirlo a un ser inficionado y menospreciado. Un atributo de esta naturaleza es un estigma, en especial cuando él produce en los demás [...] un descrédito amplio; a veces recibe también el nombre de defecto, falla o desventaja*’ (Goffman, 2006a:12).

Subyace en ambos fragmentos lo que hace al punto nodal del enfoque del feminismo de la igualdad (Gaba, 2007) referido a la transformación de la mujer para lograr la igualdad con el varón. Dicha postura no considera que haya diferencias entre mujer y varón y, de hecho, esa noción de diferencias es percibida como negativa. En oposición al feminismo de la igualdad, se presenta el feminismo de la diferencia. El feminismo de la diferencia trata de reivindicar la diferencia entre los géneros como algo positivo y revaloriza una cantidad de características asociadas a lo femenino como la empatía, el cuidado, la maternidad (citado en Gaba, 2007). En consecuencia, resulta importante analizar como, ante un mismo fenómeno, en este caso la situación de la mujer profesional, existen distintas perspectivas según los actores involucrados. Por un lado, INNO elabora iniciativas entendiendo que la mujer profesional genera un aporte distintivo dentro de INNO. Por el otro, se encuentran entrevistados que (siguiendo la postura del feminismo de la igualdad) consideran que mujeres y varones aportan lo mismo. En síntesis, parte de los objetivos de un enfoque de género significa la integración del interés y experiencias de mujeres y varones (Naciones Unidas, 1997). Quizás aún persiste una escasa problematización de las cuestiones de género.

6.3.3 Segregación horizontal y vertical

6.3.3.1 Áreas

Retomando las ideas de Alvesson y Billing (2002), las categorías femenino-masculino deben tener un significado en un contexto determinado. Las categorías masculino y femenino fueron construidas según las distintas percepciones de los miembros de INNO. Debido a la heterogeneidad de los entrevistados en cuanto a puestos de trabajo, áreas, edades y años de antigüedad en INNO, se considera para este estudio que las categorías masculino-femenino se replican en mayor o menor medida a través de toda la empresa. Sin embargo, en primer lugar, las distintas áreas de INNO como Finanzas, Comunicaciones, Planeamiento, Ventas, Auditoría, Compras, tienen mayor presencia de mujeres o varones según son percibidas como áreas masculinas o femeninas. En segundo lugar, se evidenciaron atributos con más preponderancia que otros a través de las distintas áreas.

Desde una perspectiva organizacional, existe lo que algunos autores como Jacobsen denominan segregación horizontal y segregación vertical de las ocupaciones (citado en Heller 2004, 2008). La segregación horizontal analiza la cantidad de varones y mujeres entre distintas ocupaciones. Mientras que la segregación vertical da cuenta de la distribución de

varones y mujeres dentro de una misma ocupación cuando uno de los dos sexos tiende a situarse en los estratos superiores. En Argentina, el 68% de las mujeres se concentran en el sector servicios.⁵⁰ En relación a los cargos gerenciales, la tabla 2 provee evidencia de la segregación vertical en relación a la ocupación femenina en cargos decisorios de cuatrocientas empresas líderes del sector privado en Argentina.

Insertar tabla 2 aquí

La tabla 2 enseña una menor participación femenina en áreas como Finanzas, Sistemas y Operaciones y/o producción. Estos datos dan sustento a lo que pudo evidenciarse en INNO, donde dentro de esas áreas también las mujeres son una minoría.

Para poder comprender las causales de la segregación horizontal (entre ocupaciones) en el caso INNO, es preciso describir el significado cultural y simbólico con el que las personas de un grupo cultura específico –sociedad, clase, organización– denotan diversos fenómenos. En INNO se evidencia que el área de Finanzas, por ejemplo, tiene rasgos culturales machistas. Una entrevistada del área de Finanzas contó su experiencia en el área,

“Sí, lo que veo, en la comunidad de Finanzas en la que yo estuve desde que entré a INNO es claramente una comunidad de hombres. Éramos pocas las mujeres en finanzas. A veces, esto, hoy por hoy me pasa. En Compras somos tres gerentes varones y yo mujer. En las reuniones de gerentes nada más a veces sentís algún comentario como de...Digamos.... Hay una generación todavía acá en INNO un poco más grande o más técnica, si querés de otra generación...”

La entrevistada comentó que muchos miembros de las generaciones más antiguas de la comunidad de finanzas valoran las carreras denominadas duras, por ejemplo ingeniería. Mencionó que las carreras duras se caracterizan por las tareas técnicas, las que debieran ser exclusivamente desempeñadas por varones. Esta valoración de las carreras duras forja en consecuencia prácticas propias del área de Finanzas. En términos de Hoftede (1999), el área de Finanzas puede constituir una *subcultura* dentro de todo lo que se considera INNO.

⁵⁰ Encuesta premanente de Hogares – EPH - , 2005, citada en Heller (2008).

Siguiendo el análisis del área de Finanzas, un joven entrevistado de INNO miembro del área, reforzó estos rasgos: Finanzas es un área técnica, denominada por los miembros de INNO un *área de números* o un área *hard*. Este tipo de áreas duras o *hard* se asocian con los rasgos de masculinidad.

Contrario a Finanzas, son las áreas que en INNO denominan *soft* como por ejemplo Comunicaciones, Recursos Humanos, Relaciones Públicas, etcétera, donde los rasgos asociados a los puestos de trabajo difieren considerablemente. Es en éste tipo de áreas donde los rasgos femeninos son valorados y adecuados.

6.3.3.2 Puestos de trabajo: ¿neutrales?

Así como cada área de INNO tiene subculturas (Hoftede, 1999) que valoran más o menos los atributos masculinos y los femeninos, algo similar sucede con las tareas que allí se realizan. Los puestos de trabajo de cada área no son homogéneos. No sólo en cuanto a la jerarquía, sino también al modo en que se desempeñan. Por ejemplo, dentro del área de Finanzas los miembros de INNO expresaron que las tareas más analíticas son mejor desempeñadas por mujeres. También reconocen que las áreas de contabilidad y auditoría son acordes a la mujer, dado que allí la minuciosidad⁵¹ en el análisis es clave.

El ejemplo opuesto se presenta en el área de Comunicaciones, donde la mayoría de los puestos son ocupados por mujeres. En parte se debe a que es un área percibida como femenina (Guillaume y Pochic, 2007) porque se valoran los atributos femeninos de empatía, ser amigueras, relacionamiento con el otro, etcétera. A su vez, y retomando el concepto de organización y sociedad que mantienen una relación dialéctica, deben analizarse las carreras provistas por las universidades. Las universidades de por sí distinguen entre carreras y por género. En palabras de una gerente: “*comunicaciones es una carrera más de mujeres*”. Esto genera un impacto en la demografía interna respecto de la distribución posible entre puestos de trabajo según el género.

Un gerente comentó lo siguiente en relación con las carreras requeridas para determinados cargos:

⁵¹ Un sinónimo de minuciosidad y referido por las/os entrevistadas/os puede ser detallismo.

“Tal vez hay áreas que son más técnicas donde la mujer en la sociedad tampoco entró [...] ¿Es un tema de la empresa? No, de la sociedad [...] O de la elección. De que la mujer nunca se inclinó, no se por qué, por ciencias más *hard* [...] Me parece [que] es más un reflejo de la sociedad. Por que vas a buscar ingenieros al mercado y tenés 20 candidatos: 18 varones y 2 mujeres. Y, encima, tal vez la dos mujeres no son buenas [...] Tal vez son las mejores [...] Es un tema estadístico [...] Sí creo que la mujer tiene un rol biológico que es distintivo que tal vez hace que en algún momento tome algún tipo de decisión distinta y que sería hipócrita decir ‘no, no existe eso’...”

Este extracto permite analizar dos cuestiones: primero, la repercusión dentro de las organizaciones producto de lo que sucede en la sociedad; segundo, el “*rol biológico*” como causa de “*algún tipo de decisión distintiva*” al que alude el entrevistado. Desde una línea de pensamiento culturalista, la biología solo marca la diferencia entre la posibilidad de procrear que tienen las mujeres en relación con los varones. Por lo tanto, la afirmación del entrevistado es factible de ser criticada dado que las distintas perspectivas (también decisiones) entre mujeres y varones se encuentran enraizadas en las distintas maneras en que fueron socializados. Por lo tanto, la sociedad re-produce de cierto modo una idea que asocia ciertas carreras profesionales con cierto género y esta re-producción afecta las decisiones de las personas. Dentro de INNO, mientras las carreras femeninas, denominadas carreras *soft* o de mujeres por los miembros de INNO, se caracterizan por el relacionamiento entre las personas, la comunicación, etcétera, las carreras masculinas, denominadas *hard* o de varones se caracterizan por el pragmatismo, la fuerza, la rudeza y la insensibilidad.

Los atributos femeninos como: a) la escucha, b) la reciprocidad, y c) la sensibilidad, están englobados en lo que Fletcher (2001) denomina prácticas de relacionamiento –del inglés *relational practice*. El aporte del trabajo de Fletcher (2001) se basa en argumentar que dentro de las organizaciones, las prácticas de relacionamiento dejan de percibirse como un trabajo “real”,⁵² pasando a ser invisibilizadas y en consecuencia, subvaloradas. En una de las entrevistas, una gerenta de Finanzas leyó la última evaluación que sus empleados completaron en relación a su desempeño gerencial. Esta entrevistada comentó cuan valorado por su grupo

⁵²Que las prácticas de relacionamiento dejen de ser parte del trabajo real quiere decir que se transforman en algo distinto, algo ignorado, denigrado (incluso en empresas que aseguran valorar el trabajo en equipo y las relaciones personales) a pesar de ser efectivas, dado que se alejan del supuesto (basado en las relaciones de género) sobre lo que se interpreta al buen trabajador.

de trabajo es su capacidad de escucha⁵³ pero afirmó que INNO no reconoce ni premia dichas habilidades. Agrega Fletcher (2001) que las prácticas de relacionamiento son ignoradas o desvalorizadas incluso en organizaciones que aseguran valorar el trabajo en equipo y las relaciones personales. Esta contradicción se evidenció en INNO particularmente en los puestos gerenciales. Los atributos relacionales i.e. ganarse la confianza de la gente, desarrollarla, hacerle *coaching*, darle *feedback*, son competencias solicitadas de forma explícita. Inclusive todos los gerentes/as disponen de un cuadernillo pequeños (similar a un calendario que puede encontrarse sobre los escritorios de trabajo) donde figuran cada una de estas competencias. Aún así, se evidenció que incluso a través de las evaluaciones de desempeño probablemente las prácticas de relacionamiento sean atenuadas en parte por su difícil medición.

6.3.3.3 Relaciones de género, relaciones de poder

Los rasgos culturales de INNO explican por qué la mayor parte de los comportamientos de sus miembros se encuentran regulados. Existen manuales de normas y procedimientos que explicitan cómo hacer una evaluación de desempeño, cómo elegir el sucesor del puesto de trabajo, cómo entrevistar a una persona, qué preguntas son adecuadas realizar y cuáles no. A las personas que INNO identificó para realizar carrera gerencial se las capacita a través de cursos, talleres donde reciben entrenamiento para ser gerentes en tareas como por ejemplo: realizar evaluación de empleados, evaluación de sucesores, entrevistas de selección o como lidiar con una situación de acoso sexual. Aún así, existen zonas de incertidumbre (Crozier y Friedberg, 1990) sobre las que miembros de INNO tienen mayor o menor control discrecional. Desde la perspectiva de las relaciones de poder que esgrimen Crozier y Friedberg (1990) son los gerentes (que realizan las evaluaciones así como los puestos sucesores) quiénes al final efectuarán un mayor ejercicio del poder respecto de otros miembros de INNO. A través de la vinculación de la perspectiva de las relaciones de género con la noción de las relaciones de poder se puede abordar una posible explicación de *por qué* persisten desigualdades que hacen que varones y mujeres no accedan en forma equitativa a puestos jerárquicos. Un joven profesional del área de Finanzas lo explica de la siguiente manera:

⁵³ Las tareas que involucran el relacionamiento entre las personas tiene un aspecto negativo. Si se le dedica tiempo excesivo a cultivar las relaciones entre los miembros de un equipo puede dificultarse la ejecución de las tareas. Así como la inexistencia de escucha, reciprocidad, sensibilidad al contexto emocional (características de las prácticas de relacionamiento) hacen igualmente difícil que se cumpla con un trabajo determinado.

“Creo que evalúa la pericia de la persona, pero también lo evalúas vos y lo argumentas vos. Si vos sos machista y considerás que es mejor un varón podés tener la tendencia de llevarlo a elegir un varón, es muy fácil. [...] La cosa es que estas discusiones no son en asamblea, lo haces con un gerente, entonces yo puedo argumentar que es mejor él [referido al varón] ‘sabe lo que pasa... Tiene problemas con el chico, pasa algo y no está yo creo que nos vamos a comprar un quilombo si la elegimos a ella, con éste [el varón] veo más segura la operación’ ¿Se filtra esto? No, no se filtra ¿Existe? Sí, en todos lados...”

A través de este extracto se evidencia lo siguiente: si gerentes varones (por ejemplo gerentes pertenecientes al área de Finanzas con una subcultura machista) o gerentas mujeres (quiénes no han podido eliminar sus propios estereotipos de género) negocian las zonas de incertidumbre dentro de la evaluación de desempeño, puede que su juicio se vea permeado por los prejuicios o estereotipos, afectando negativamente a mujeres que cumplen con los requisitos provistos para el puesto. En consecuencia, se reproduce un orden simbólico masculino donde el varón representa el trabajador modelo para desempeñarse en las áreas duras como Finanzas.

Otro de los puntos abordados en el trabajo de Fletcher (2001) señala las consecuencias que trae aparejado el entendimiento del trabajo de relacionamiento como trabajo femenino. Según Fletcher (2001), un varón que realiza prácticas de relacionamiento notará que su trabajo será interpretado como débil y tendrá problemas para explicar qué es lo que hace. En el caso de las mujeres sucede algo distinto. Las prácticas de relacionamiento son confundidas como expresión natural de su feminidad. Por lo tanto, en vez de explicarlas como un nuevo modelo de liderar personas, se las explica como un rasgo maternal.⁵⁴ En síntesis, Fletcher (2001) notó que *los ámbitos laborales se benefician del trabajo relacional pero no cambian las normas que establecen qué trabajo es valorado, qué trabajador es valioso o qué comportamientos son requisito para una promoción.*

A pesar de lo dicho hasta ahora, INNO trabaja para atenuar ciertas tendencias que son propias del mercado laboral e influyen dentro de la empresa, por ejemplo romper con el paradigma de los miembros del área de Finanzas, quiénes valoran los roles de ingeniería que suponen deben

⁵⁴ Los papeles sexuales, supuestamente originados en una división del trabajo basada en la diferencia biológica (léase: "en la maternidad") han sido descritos etnográficamente... Estos papeles, que marcan la diferente participación de los hombres y las mujeres en las instituciones sociales, económicas, políticas y religiosas, incluyen las actitudes, valores y expectativas que una sociedad dada conceptualiza como femeninos o masculinos (Lamas, 1986).

ser desempeñadas por un varón. En INNO global se lanzó a partir de 1999 el programa *EXITE Camps* (Explorando Intereses en Tecnología e Ingeniería). El programa tiene como objetivo acercar la tecnología y la ciencia a las jóvenes de las escuelas públicas, generando entre ellas interés por ciertos campos de saber, brindándoles una mejor apreciación de las oportunidades de carrera que se presentan en el campo de la tecnología. Además, les ofrece modelos de roles femeninos en carreras tecnológicas. En Argentina, el programa fue implementado por primera vez en el año 2005. Se realiza todos los años y son elegidos tres colegios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires, que seleccionan diez estudiantes de cada institución para formar parte del programa. El *Exite Camps* es uno de los programas más mencionados y valorados según los entrevistados. Muchas empresas globales desarrollan gran cantidad de programas que luego son replicados en sus distintas filiales.⁵⁵

Retomando la discusión sobre las distintas áreas, es posible evidenciar que así como se han feminizado⁵⁶ ciertos puestos –por ejemplo analista en Auditoría– o áreas –por ejemplo Comunicaciones– también existen puestos masculinizados.⁵⁷ En el imaginario colectivo, la planta fabril sigue siendo un lugar de varones. Se suele asociar la planta fabril con rasgos de rudeza y fortaleza; esto es, rasgos distanciados respecto del estilo femenino. Asimismo, persisten en INNO áreas consideradas tradicionales. A pesar de ser una empresa en expansión, cuyo camino evolutivo la lleva a reconvertirse en una empresa de servicios, es *path dependent*⁵⁸ de su historia técnica. En la actualidad buena parte de la población de INNO tiene veinte o treinta años de antigüedad en la empresa. Dicha generación es denominada “los viejos *INNOvers*”. Ser un “viejo *INNOver*” tiene un significado particular.⁵⁹ En primer lugar, son una generación con rasgos técnicos muy marcados. En segundo lugar, los entrevistados enfatizan –en forma positiva y beneficiosa para la empresa– el sentido de pertenencia que poseen los antiguos *INNOvers*. En el pasado, los beneficios para los empleados fueron el pilar para construir un sentido de pertenencia, un compromiso con INNO: se conformaban

⁵⁵ Otro ejemplo es la política de diversidad. En el año 1953 el presidente de INNO – residente en EEUU– expresa a través de una carta formal una política de contratación antidiscriminatoria no importando la raza, color o credo. Los criterios de selección debían ser la personalidad, el talento y el conocimiento previo con el fin de realizar un trabajo determinado. Esta declaración tuvo implicancias recién en 2005 para Argentina.

⁵⁶ La feminización de un puesto de trabajo es consecuencia de la asociación entre los requisitos del puesto de trabajo y atributos identificados en las mujeres de INNO: a) ser multitareas, b) la empatía, c) el estilo afiliativo de liderazgo, d) la sensibilidad en el abordaje de ciertas temáticas, e) la intuición, f) ser más amigueras, g) el estilo analítico, h) tener una orientación a la táctica.

⁵⁷ La masculinización de un puesto de trabajo es consecuencia de la asociación entre los requisitos del puesto de trabajo y atributos identificados en los varones de INNO: a) ser más agresivos cuando encaran proyectos o reuniones, b) que actúan primero y después meditan, c) que aceptan las promociones sin evaluar primero su situación familiar, d) que imponen sus ideas, gritan o pelean en las reuniones, e) que tienen una mentalidad más pragmática.

⁵⁸ Tomado de las teorías de economía evolucionista, véase Paul David (1994).

⁵⁹ Ver extracto de entrevista de la página 57.

cooperativas que permitían a los empleados acceder a distintos créditos, recibir regalos para sus familiares, hasta se había establecido un club dentro de uno de los edificios. Todo indica que las fronteras entre trabajo y vida personal, por paradójico que fuera, eran muy difusas. En tercer lugar, muchos de los antiguos *INNOvers* comparten prácticas laborales que entran en tensión con las políticas de flexibilidad que forman parte del programa *work-life balance*. Se evidencian casos de gerentes que se rigen por el viejo paradigma que entiende que a mayor tiempo en el puesto de trabajo, el trabajador será más productivo. En síntesis, el análisis de la generación de antiguos *INNOvers* permite comprender la valoración de ciertas prácticas y comportamientos actuales.

6.3.4 *Piensa en gerente piensa en varón*

Como se presenta en la figura 3, la construcción de las categorías femenino-masculino están contenidas por ciertos atributos que fueron producto del análisis del caso INNO.

Insertar figura 3 aquí

Como fue mencionado en otra sección de este estudio, los estereotipos son complejos de abordar. A través de su problematización y del enfoque de los estereotipos planteados en el trabajo de Schein (1996), se analizará el vínculo entre atributos femeninos, masculinos y puesto de gerente. El objetivo de este análisis es mostrar *cuál* es el grado de solapamiento entre estas categorías. A través de la figura 4 se muestra lo evidenciado en el estudio de INNO: los atributos gerenciales se solapan íntegramente con los atributos masculinos.

Insertar figura 4 aquí

6.3.4.1 *Imágenes, símbolos, lenguaje*

En principio, nótese que la palabra Gerente –en inglés *manager*– no revela si se trata de un varón o de una mujer⁶⁰. A continuación, la anécdota contada por una gerenta de Finanzas problematiza este término:

“Fíjate algo gracioso, lo que ocurre muchas veces es que mis empleados me dicen mi gerente o mi gerenta, y no saben cómo decirme. Porque gerente, pareciera que estás hablando sólo de un varón. [...] la palabra es gerente, y muchos ponen “mi gerenta” para ver que es una mujer. Algunos llaman al *span-english* y ponen ‘*my manager*’, no se sabe si es mujer o si es varón: ‘*mi manager*’.”

En el idioma inglés, *manager* es un término que se utiliza indiscriminadamente, se trate de un varón o de una mujer. Dado que INNO es una empresa de origen estadounidense, gran parte de los términos utilizados diariamente, provienen del inglés. También fue posible notar que a través de comunicaciones internas, tarjetas personales, e incluso en el vocabulario de los miembros de RRHH, los términos utilizados son *manager* o gerente –la denominación ‘*gerenta*’ sólo surgió a través de la anécdota antes citada. En síntesis, el término (*manager*) favorece una ambigüedad semántica que sumado a los rasgos simbólicos alrededor del término, permiten que el puesto de *manager* siga asociándose tácitamente a la figura del varón (Guillaume y Pochic, 2007).

Por otro lado, a través de la interpretación de las imágenes que circulan en las organizaciones se evidencia la producción y reproducción de asociaciones entre atributos y puestos de trabajo. Un estudio (Benschop y Meihuizen, 2002) que analiza las imágenes y fotografías de los reportes financieros de una corporación reveló que se re-produce un subtexto (algo por debajo de lo que se dice) sobre las relaciones de género, constituyéndose así, en consecuencia, la organización un ámbito de varones.

En el caso INNO se puso especial atención⁶¹ a las fotos grupales (se remontaban a 1920) colgadas en la recepción de uno de los edificios –de los más antiguos. Estas fotos grupales

⁶⁰ Para una ridiculización del enfoque de género llevado a su máxima expresión ver el recorte ‘*Decir “médico” es sexista*’, Revista Ñ, 28 de marzo de 2009.

⁶¹ El asombro se debe principalmente a que INNO Global enfatiza la importancia que la mujer tiene en la organización desde sus orígenes (1880). Según los datos proporcionados por la empresa en 1899 fueron contratadas las primeras tres mujeres.

tenían todos ejecutivos varones parados frente a la cámara. En contraste, fotos más modernas retratan una mujer joven con un teléfono en mano (alrededor de diez fotos eran de varones y sólo una de mujeres). Sintetizando, las imágenes de los ejecutivos de INNO re-producen tácitamente el subtexto “*ejecutivo igual a varón*”. Esto se condice con datos relevados por RRHH de INNO, que afirman que las mujeres no son percibidas como posibles candidatas para el desempeño del puesto ejecutivo. Una posible explicación es que la mujer profesional no posee los atributos que debiera tener un gerente /ejecutivo. Recordemos que a las mujeres se les atribuía ser tácticas en vez de estratégicas. También, a las mujeres se las percibe como hacedoras –*doers* en inglés– así como se considera pueden hacer varias tareas al mismo tiempo –multitareas– lo que supone alejarlas de la estrategia (el estratega es quien piensa, pero no quien ejecuta). Esta percepción de *mujer distinta a gerente* se re-produce a través de las imágenes que fueron comentadas: mientras la mujer se ve representada atendiendo el teléfono de una sala de conferencias, el varón posa para la foto (su figura está de frente a la cámara, no ejecutando ninguna acción en particular). En el caso del varón, sus atributos masculinos se asocian positivamente a los del gerente o ejecutivo. El varón representa, en un sentido amplio, el trabajo del ejecutivo *lo que incluye posar para la foto, pensar, elaborar estrategias, reunirse, vincularse con otros de su tipo*.

Otros aspectos analizado en INNO son los símbolos y rasgos culturales (Gherardi, 1995; Goffman, 1977; Guillaume y Pochic, 2007; Hofstede, 1999) i.e. el estilo de comunicarse, el humor y las bromas, o el lenguaje corporal y su distancia según se trate de mujeres o varones. Una entrevistada explicó que en INNO los ‘temas de los varones’ siguen siendo notorios. Un ejemplo ilustra su punto: cuando dos varones (un gerente y su jefe) que están por entrar a una sala de reuniones comienzan a hablar de fútbol⁶² (quizás sólo por cinco minutos). Ellos lograron generar un vínculo que, en consecuencia, les permite encarar la reunión posterior en un plano diferente. Mientras que como mencionó esta entrevistada, la mujer queda marginada de esta temática y “*debe entrar a la reunión con todas las armas laborales súper afiladas*” (extracto de la entrevista a una empleada administrativa con 20 años de antigüedad en INNO). Cuando se preguntaba a las mujeres entrevistadas cómo es el desarrollo de las reuniones entre pares y con los superiores, surgieron anécdotas interesantes.

⁶² Deporte más popular en la Argentina.

Una de las gerentas entrevistadas comentó en las reuniones que sus pares varones le dicen, ‘y bueno a ver si ahora las mujeres sirven el cafecito’. Una joven gerenta relató cuando en una reunión criticó el formato estético de la presentación (presentación digital en *power point*) de un varón. Y éste le contestó que para eso estaba la mujer. Se interpreta aquí, por la forma en que se refirió la entrevistada, que el comentario era peyorativo, implicando que las tareas del cuidado estético las deben realizar las mujeres. El ejemplo referido al café denota el ‘rol asistencial’ atribuido por años a la mujer en el ámbito privado de su hogar y cómo se ve reforzado en la esfera organizacional dando cuenta de una relación dialógica entre organización y sociedad.

6.3.4.2 Valores en INNO

La segunda explicación de por qué la mujer no es percibida como representante de puestos gerenciales o ejecutivos, se debe a que en la práctica cotidiana de INNO los atributos femeninos no son valorados como un requisito para el desempeño en puestos de nivel gerencial/ejecutivo. Cuando se le preguntó a una entrevistada si considera que realizar muchas tareas es atributo característico de las mujeres, respondió positivamente. En cambio cuando se le preguntó si consideraba dicho atributo es requisito necesario para un puesto gerencial, comentaban lo siguiente:

“Sí, la mujer es mucho más *multitasking*, y tal vez para una gerencia sea una competencia importante. El gerente es *multitasking*. [...] Claramente no es una competencia que INNO releve, por lo menos, no la releve en forma formal. Digamos, no es de las competencias que uno las pone como para decir quiero evaluar una función gerencial para tal persona [...] Tal vez vas a evaluar el compromiso con INNO, sus conocimientos, su capacidad de liderar un equipo, su capacidad de comunicación, pero no que la persona sea *multitasking*.”

A través del trabajo de Mintzberg (1991), quien evidenció que las tareas gerenciales se caracterizan por ser variadas –lo que lleva al gerente a quejarse por la falta de oportunidad para concentrarse en cuestiones específicas–, se puede afirmar que el puesto gerencial es esencialmente *multitasking*. Sin embargo, el atributo *multitasking* es feminizado (INNO, a través de su intranet, reconoce explícitamente que es una habilidad propia de las mujeres), pero contradictoriamente invisibilizado (en términos de Fletcher (2001) ignorado) por quiénes seleccionan los candidatos a ser promocionados a puestos de trabajo (RRHH, gerentes,

ejecutivos, responsables del área). En síntesis, la baja proporción de mujeres profesionales en puestos gerenciales responde a:

- el puesto de gerentes estereotipado asociado a los atributos masculinos.
- imágenes internas en INNO que re-producen los estereotipos de gerentes/ejecutivos.
- la infravaloración o invisibilización de atributos femeninos acordes con los puestos gerenciales.

Todas estas características contribuyen a que las mujeres candidatas *no* sean elegibles para una promoción al nivel gerencial.

6.3.4.3 Naturaleza Vs Cultura en la construcción del puesto gerencial

Retomando el objetivo propuesto en éste apartado, se quiere comprender los rasgos del puesto de gerente y cuanto se acercan a los atributos femeninos como masculinos. A pesar del ingreso de un gran número de mujeres dentro de los ámbitos laborales, la mayoría de las organizaciones fueron creadas a través de la racionalidad masculina. Por lo tanto, la mayor parte de las experiencias organizacionales pertenecen a los varones. Ello explica por qué muchas de las definiciones que hacen a las competencias y al liderazgo persisten asociadas al estereotipo masculino de dureza, agresividad, decisión (Guillaume y Pochic, 2007: 13; Meyerson y Fletcher, 2000). Esto se relaciona con la cultura dominante que comprende el individualismo, la estrategia, lo no emotivo, el abordaje analítico, todas características comúnmente asociadas a lo masculino. En consecuencia y como señalan Guillaume y Pochic (2007), existen aspectos menos visibles que hacen que las mujeres sean sancionadas por haber sido socializadas con un patrón que dista del dominante.

Actualmente, persiste un debate entre el *corpus* literario que considera que los comportamientos humanos son innatos y los que por el contrario consideran que son adquiridos (culturales). En INNO, todo comportamiento del varón que detenta un puesto gerencial, es entendido como un comportamiento natural y se condice con el estilo masculino. En consecuencia, todo comportamiento femenino es considerado antinatural respecto del puesto gerencial. Dos conclusiones pueden extraerse. En primer lugar, INNO reconoce que las diferencias entre varones y mujeres son problemáticas. Las entrevistadas hicieron notar que el fútbol constituye un artefacto que permite conectar a los varones. Así como alejan a la mujer de la posibilidad de formar parte de las redes informales entre compañeros de trabajo. En

segundo lugar, dado que el área de RRHH de INNO reconoce tácitamente que el comportamiento de la mujer profesional es antinatural, serán las mujeres quiénes deberán adaptarse y por ende, adoptar comportamientos masculinos. Esto contradice la noción de diversidad que da origen a los programas de diversidad.

Como se mencionó anteriormente, el departamento de RRHH de INNO concuerda tácitamente con la apreciación *los varones se comportan naturalmente como gerentes*, mientras que el comportamiento natural de las mujeres diverge de la imagen del gerente que INNO re-produce⁶³. Una de de las representantes de RRHH comentó:

“Hay algo que las mujeres no estamos medio haciendo naturalmente y que necesitamos como un poco de ayuda extra. Hay un desbalance. Por eso hay actividades para generar un poco más de balance [...] Se entiende que un varón en una reunión tiende a tener una actitud más asertiva y de participación por ejemplo.”

La interpretación de lo comentado por la entrevistada permite reafirmar la noción *piensa en gerente, piensa en varón*. Donde la problematización del concepto de comportamientos naturales (en varones y mujeres) permite relativizar el reconocimiento aducido por INNO respecto de los atributos femeninos.

6.3.5 Prácticas para el avance de las mujeres

Con el objetivo del avance de la carrera profesional femenina se han elaborado distintas prácticas organizacionales. Maxfield (2008) y Meyerson y Fletcher (2000) coinciden en que las distintas prácticas utilizadas tienen aciertos, pero que debiera comprenderse la génesis de la desigualdad de oportunidades en el acceso a puestos gerenciales. Ambos estudios recomiendan un enfoque basado en rasgos culturales de la organización. Esto conlleva a entender cuales son los valores, normas y prácticas del día a día de las organizaciones que generan desigualdad entre las carreras de varones y mujeres.

⁶³ Toda vez que se habla de comportamientos naturales en los géneros subyace un debate que persiste al día de hoy entre una corriente de pensamiento que considera que el comportamiento humano es innato y las corrientes que afirman que el comportamiento humano es adquirido. Este debate denominado “naturaleza/cultura”, se traduce en dos corrientes de pensamiento: la corriente neo-evolucionistas en oposición a la corriente culturalista (Lamas, 1986). Una fiel exponente de los comportamientos humanos como algo adquirido es Margaret Mead (1935).

La filosofía detrás de las políticas de INNO –puntualmente, los postulados de los que parte la *DNG* de mujeres– entiende que la mujer debe asimilar los atributos del estilo masculino (preparar a la mujer para el liderazgo, asimilación; Maxfield, 2008). A su vez, INNO presenta cierta ambigüedad en sus postulados. Por ejemplo, al reconocer y celebrar la existencia de distintos estilos de liderazgo –INNO dice reconocer que la mujer tiene un estilo de liderazgo afiliativo– pero en la práctica se desestima el estilo femenino por el masculino en los niveles gerenciales. Uno de los entrevistados argumenta por qué el modelo de ejecutivo que debiera tener INNO se acerca a los atributos masculinos:

“Recién este año se crea la Gerencia General [...] A partir de ahora Argentina tiene entidad. Creo que en esta fase de Argentina hay que ordenar ciertas cosas [...] Yo creo que se necesita una figura fuerte, no veo en este momento una mujer para esa figura. [...] Se me cruza por mi mente una reunión con ejecutivos, donde los números no den, estemos en una crisis... Haya que poner orden... Haya que tomar decisiones duras. Yo no veo en INNO Argentina hoy alguien capaz de tomar esa posición. Así como te respondo otra cosa,... hoy estamos teniendo muchos centros de servicios hacia afuera, el gerente de recursos humanos, Julián [nombre de fantasía] es varón. No importa. Si yo hoy tendría que poner a una mujer... No veo una mujer fuerte con peso como para manejar todo el sistema, de mucha gente, roces con el tema sindical. Ahora, en otros lados, por ejemplo la gerente de Colombia. Es una persona fuerte, es una persona que toma decisiones. Aprieta cuando tiene que apretar. Y yo no veo una mujer con esas cualidades hoy en INNO Argentina. Si te podría decir que la gerente de XX, toda la parte del edificio, es mujer, y es una persona que si te tiene que ir a pegar [el entrevistado golpea la mesa dos veces para enfatizar su punto], si te tiene que decir cualquier guasada. Te la va a decir... cualquier cosa. Esa sí es una persona que yo veo que se planta...”

INNO provee capacitaciones específicas para que las mujeres desarrollen determinadas habilidades como la comunicación, el liderazgo, la imagen y la influencia, para el día de mañana detentar un puesto gerencial. Asimismo, un programa muy valorado por las mujeres con carreras prometedoras, les posibilita observar y aprender de las actividades de un ejecutivo (cómo un ejecutivo toma decisiones, cómo negocia). Sin embargo, al igual que en los *programas de mentoría*, sucede que el número de ejecutivas mujeres es reducido. Por lo tanto, se refuerza un modelo masculino de ejecutivo que impide la expresión de otros modelos distintos, léase el femenino.

6.4 Barreras en el desarrollo de la mujer profesional

6.4.1 Barreras más comunes

Un informe realizado por Unifem⁶⁴ da cuenta de las desigualdades que aún enfrentan las mujeres en relación a los varones, en lo que refiere a puestos jerárquicos. Mientras una de cada cuarenta mujeres llega a ocupar un puesto de jerarquía, la proporción de varones que logran esos mismos puestos es de uno cada ocho.⁶⁵ Pese a que en Argentina la Presidencia de la Nación es ocupada por una mujer y que las leyes de cupos posibilitaron que haya un 40% de mujeres en la Cámara de Diputados (un 39% en la Cámara de Senadores y una Gobernadora), aún escasean las mujeres en puestos con mayor nivel de decisión (Unifem, 2008). Según datos de la consultora Grant Thornton, en Argentina sólo el 17 % de mujeres del ámbito privado detentan puestos en la gerencia media⁶⁶.

Insertar tabla 1 aquí

En lo que respecta al caso INNO, la tabla 1 expone los porcentajes de mujeres sobre la población total, según los países que conforman la región de Sudamérica (habla hispana). En un primer lugar, la población de mujeres dentro de INNO Argentina es de sólo el 25%, conformándose una minoría. En relación a los puestos gerenciales, la figura 5 muestra que sólo el 20% de la población gerencial de INNO Argentina es mujer, evidenciando una notable minoría en relación al total de la población gerencial.

Insertar figura 5 aquí

Dentro de la literatura de género esta baja proporción de mujeres en puestos de decisión se atribuyó al fenómeno denominado *Techo de Cristal*. El término fue popularizado en la década de los años 80s por dos reporteros del diario *Wall Street Journal* (Catalyst, 1993) y describía las barreras que bloqueaban el acceso de las mujeres a puestos de mayor jerarquía (en inglés

⁶⁴ Siglas que significan Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer.

⁶⁵ Ver Fuente: <http://www.infobaeprofesional.com/notas/61690-Aun-escasean-las-mujeres-directivas-en-el-mercado-laboral.html> fecha de acceso: febrero de 2008; Fuente: <http://www.clarin.com/diario/2009/03/31/um/m-01887895.htm> Fecha de acceso: 31 de marzo de 2009; Fuente: <http://www.unifem.org/progress/2008> Fecha de acceso: 12 de Abril de 2009.

⁶⁶ Fuente: http://www.internationalbusinessreport.com/Press-room/2009/women_in_business.asp Fecha de acceso 18 de abril de 2009.

top jobs). El estudio de Catalyst (1993) evidenció barreras de acceso que enfrentan las mujeres profesionales en las empresas. Entre las mencionadas por el estudio se encuentran:

- los *estereotipos y preconceptos* sobre las habilidades que las mujeres poseen para desarrollar una carrera en empresas (las mujeres no se comprometen con sus carreras como los varones/ las mujeres no son suficientemente duras/las mujeres son demasiado emocionales/las mujeres carecen de habilidades numéricas/las mujeres no son propensas a realojarse por trabajo y las mujeres tienen dificultades en tomar decisiones);
- la aversión que tiene la gerencia por arriesgarse a promocionar mujeres en áreas de mucha responsabilidad en la toma de decisiones;
- la falta de una cuidadosa planeación de carrera así como la escasa planeación de tareas que debieran realizarse en el puesto de trabajo;
- la exclusión de las redes informales de comunicación,
- el comportamiento contraproducente de los colegas varones.

En la actualidad, las revistas y los diarios de difusión masiva continúan relacionando los bloqueos o las barreras con el mismo fenómeno. Asimismo, algunos trabajos académicos quisieron medir el efecto de las barreras a través de distintos instrumentos estadísticos (Baxter y Wright, 2000; Powell y Butterfield, 1994; Wright *et al.* 1995). Las implicancias del tema hicieron que el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos considerara relevante definir el Techo de Cristal como *esas barreras artificiales basadas en prejuicios organizacionales o actitudinales que previenen a individuos capacitados de avanzar en ascenso dentro de la organización* (1991). Cabe aclarar el evidente grado de ambigüedad en torno al concepto. En primer lugar, las barreras mencionadas se caracterizan por su **transparencia**⁶⁷ (Arfken, Bellar, y Helms, 2004; Baxter y Wright, 2000; Catalyst, 2000; Kanter, 1977; Maume, 2004; Perlan, 1991; Ridgeway, 2001; Singh y Vinnicombe, 2004). En segundo lugar, no existe consenso en la literatura en relación al lugar de la jerarquía organizacional donde se sitúa el techo. Puede encontrarse ya sea en niveles jerárquicos superiores o debajo de la gerencia general (Morrison, 1987). Dependerá esto de cada organización y de cómo sea desglosada la

⁶⁷ En principio los análisis estadísticos desagregadas por varones y mujeres que detentan puestos gerenciales permiten evidenciar (o no) una diferencia en el acceso a dichos puestos. Pero el porcentaje es sólo un dato numérico. La causal del techo de cristal puede ser la estereotipación. Sin embargo, los estereotipos son invisibles al análisis superficial. He aquí la razón por la que se denominan barreras transparentes. Dado que son evidentes sólo luego de un análisis pormenorizado.

estructura en puestos de trabajo. En síntesis, su abordaje se torna complejo por lo tanto, las particularidades de cada organización se tornan esenciales.

6.4.1.1 La ambición: ¿también una barrera?

Otra posible barrera en el acceso a puestos jerárquicos –gerenciales/ejecutivos– se relaciona con el grado de ambición de las personas relacionado con los logros profesionales. Distintos estudios de género aún se preguntan si varones y mujeres *ambicionan* del mismo modo detentar puestos gerenciales o ejecutivos. Algunos estudios afirman que la proporción de varones que ambiciona ascender en la jerarquía organizacional es mayor que la proporción de mujeres (Hewlett y Luce, 2005: 5). En oposición, se encuentran los resultados de un estudio realizado por Catalyst donde se revela que tanto mujeres como varones ejecutivos –situados debajo del puesto del *CEO* de la compañía– coinciden en el deseo de adquirir el puesto de *CEO*.⁶⁸

En línea con el estudio de Hewlett y Luce (2005), se encuentra la *CEO* y fundadora de *WomensMedia*, Nancy Clark.⁶⁹ A través de una perspectiva psicológica profundiza el análisis del concepto de ambición y proporciona pautas para la práctica concreta de las mujeres que se desempeñan en las organizaciones. Según Clark, la ambición laboral se compone de dos elementos: la maestría (el amplio conocimiento sobre una temática traducido en logros profesionales) y el reconocimiento público. La autora afirma que varones y mujeres cuando son pequeños anhelan ser los mejores en sus profesiones. Sin embargo, existe un punto de inflexión entre la juventud y la madurez de las mujeres donde el reconocimiento público queda en segundo plano y comienza a destacarse el logro personal. Durante la entrevista a una gerenta (recientemente nombrada) se le preguntó si se consideraba una persona ambiciosa. Su respuesta confirma el aspecto considerado por Clark:

“No, es algo sobre lo que tengo que trabajar. Soy de considerar que hago medianamente bien mi trabajo pero soy de perfil bajo. Podría venderme más. No me sale, me gusta hacer las cosas bien [...] Pero no me sale mostrar lo que hago y sé que en determinados medios es bueno hacerlo...”

⁶⁸ El estudio mide la actitud y experiencia de mujeres y varones ejecutivos de las empresas presentes en la revista *Fortune 1000*. La metodología del estudio está basada en cuestionarios a 705 mujeres y 243 varones en puestos *senior*. A su vez se realizaron entrevistas cualitativas a 20 mujeres y 13 varones. *Men in U.S. Corporate Leadership: Same Workplace, Different Realities?*, Catalyst (2004).

⁶⁹ Fuente: <http://womensmedia.com/podcast/2007/04/12/> Fecha de acceso: 18 de abril de 2009.

En este extracto, la entrevistada reconoce sus logros cuando dice que hace las cosas medianamente bien, pero también su imposibilidad para que sus pares y superiores noten y reconozcan su trabajo. Esto resultó ser problemático para varias entrevistadas en INNO, aún las que se desempeñan en puestos gerenciales. Esto evidencia una posible barrera en el acceso a puestos ejecutivos.

En los apartados subsiguientes se volverá a este punto a través la metáfora de la obra teatral y se verá como se presentan varones y mujeres en niveles gerenciales.

6.4.2 *Una nueva mirada de las barreras en el desarrollo profesional, a la luz del trabajo de Erving Goffman*

Los roles organizacionales son portadores de imágenes características del tipo de personas que deben ocuparlos, por lo tanto alientan la transformación hacia ese tipo de personas (Kanter, 1977: 250; Schein, 1973, 1975, 1989, 1992 y 1996).

6.4.2.1 *¿Por qué Goffman?*

El objetivo del análisis posterior es presentar, desde la perspectiva sociológica, el fenómeno del *Techo de Cristal*. Esto implica complejizar la noción de barreras de desarrollo profesional de la carrera de las mujeres profesionales, profundizar el estudio de los roles masculinos y femeninos en INNO y abordar las relaciones de género en niveles gerenciales y ejecutivos.

El trabajo de Goffman *La presentación de la persona en la vida cotidiana* (2006b) utiliza la metáfora teatral para explicar las expresiones no verbales, más teatrales y contextuales que emanan de los individuos y cómo pueden ser interpretadas por otros. Este marco de análisis se considera pertinente como perspectiva alternativa para interpretar las relaciones de género.

Es preciso realizar dos aclaraciones que hacen a la pertinencia de este análisis. En primer lugar, el análisis se circunscribe exclusivamente a puestos de trabajo gerenciales o

ejecutivos.⁷⁰ En segundo lugar, para este apartado la percepción del otro u otros son parte sustancial del análisis.

Diversos estudios cuya hipótesis de base es la existencia de un techo de cristal han llegado a concluir que aunque algunas barreras se hayan visto superadas, aún persisten trabas en el desarrollo profesional de las mujeres (Dreher, 2003; Heller, 2004; Lynes y Thompson, 1997; Maxfield, 2008; Meyerson y Fletcher, 2000; Ragins, Townsend y Mattis, 1998; Ryan y Haslam, 2007). Muchas de estas trabas son explicadas a través de la cultura organizacional (Heller, 2004). Este apartado del estudio se propone situar el foco en la trama así como la estructura sobre la que se desenvuelven las relaciones de género donde los rasgos culturales son causa y a la vez consecuencia de esa trama.

6.4.2.2 Analizando INNO

Un estudio sobre las mujeres en la sociedad Argentina (Barrancos, 2007) plantea (en relación al varón y la mujer) que durante el siglo XIX mientras se construía el estereotipo femenino, al varón se le reservaron los elementos fundamentales de la cultura, el trazado de las instituciones, las relaciones de gobernabilidad y las relaciones de poder.

Comenzando por el análisis del rol masculino, en primer lugar, la *fachada personal* de actuante, en éste caso el varón, indica: un cargo y rango, sexo, aspecto, pautas de lenguaje, expresiones faciales y gestos corporales. Todos estos aspectos son transmisores de signos. Cuando comentaba una entrevistada de INNO, los varones antes de entrar a las reuniones comentan el partido de fútbol, lo que realmente están haciendo es compartir temas de género, comunicarse a través de un lenguaje de género con gestos que se alejan del que una mujer puede compartir con otra

Otro aspecto que diferencia al varón de la mujer, es lo que Goffman plantea como *modales* (en inglés *manner*). Los modales pueden asociarse a los atributos femeninos y masculinos. Los modales visibles en los roles femeninos de INNO se vinculan con: el aspecto emocional, con el estilo de liderazgo afiliativo y con una sensibilidad especial. Mientras que los modales evidenciados en roles masculinos se asocian a lo agresivo, a lo fuerte. La categoría femenino y la categoría masculino, permiten esclarecer el concepto de *modales* de Goffman. El

⁷⁰ En el presente estudio se pudo acceder a entrevistadas/os en posiciones gerenciales, pero no así ejecutivas/os. Por lo tanto, se inferirá el comportamiento ejecutivo a través de lo comentado sobre dicho comportamiento por los distintos entrevistados. Dado que todos los entrevistados/as tuvieron contacto con ejecutivos/as en distintas ocasiones.

estereotipo de gerentes masculino es evidente. Lo que planteaba un entrevistado indica que los *modales* femeninos no pueden no ser vistos como apropiados para un buen desempeño gerencial. Finalmente, una gerenta se ajusta al estereotipo que plantea, pero sólo porque sus *modales* asumían el estilo masculino.

En ésta misma línea, una entrevistada comentó al respecto:

“Si le ha pasado a una de nuestras compañeras de asumir un cargo en una cuenta y decirle ‘*Big Shoes for a Lady*’ [la traducción sería: ese puesto le queda grande a una chica]”

Es preciso hacer un paréntesis en el tema de los modales. A pesar de que el punto no será retomado, importa compartir pensamientos que surgieron en las entrevistas cuando se preguntaba a la entrevistada sobre aspectos como la dureza y la fortaleza percibida en los varones. Una entrevistada afirmó que su postura en las reuniones no era dura, pero sí que era firme. Llama la atención que el atributo *firmeza* no fuera mencionado en entrevistas subsiguientes. Y permite reflexionar sobre la importancia de los signos lingüísticos (relación significado-significante). Puede interpretarse que el término *fuerte* se asemeja en *significado* al término *firme*. Sin embargo, es a través de la asociación de los términos con rasgos femeninos o masculinos que podrá realizarse un análisis completo. El término fuerte, en tanto masculinizado cobra relevancia, mientras que el término firme, asociado al estilo femenino es posible que sea marginalizado.

A través del trabajo de Goffman puede comprenderse por qué la *fachada personal* representada por el gerente tiende a institucionalizarse con el tiempo. Según Goffman, la fachada que tiende a institucionalizarse se refleja cuando el actor adopta un rol social establecido y descubre que ya ha asignado a una fachada particular. En INNO, las expectativas estereotipadas del rol gerencial se evidencian cuando varón o mujer son promocionados. Cuando se desempeñan en el puesto de gerente/a comprueban que el estilo masculino es la fachada que les fue asignada y deberán actuar en consecuencia. Debe recordarse que los atributos masculinos se referían a: una actitud más asertiva y de participación, agresividad al encarar proyectos o reuniones, actuar primero y meditar después, imponer las ideas, gritar o pelear en las reuniones y tener una mentalidad más pragmática. Esta institucionalización tiene implicancias concretas. Actualmente, en INNO un puesto gerencial requiere atributos masculinos. Pero estos atributos pueden ser encontrados en

varones o mujeres (podría suceder que haya varones con estilos femeninos y mujeres con estilos masculinos). Suponiendo un caso en donde INNO asume que un varón (biológicamente hablando) posee los requisitos naturales para desempeñarse como gerente, pero su estilo de liderazgo fuera femenino, las expectativas del puesto o la *fachada institucionalizada* lo obligarían a asumir un estilo masculino (sucede lo mismo con las mujeres profesionales a quienes se les exige que asuman estilos masculinos). Uno de los entrevistados evidenciaba las *expectativas estereotipadas* mencionadas por Goffman con dos ejemplos de mujeres gerentas:

“Si yo hoy tendría que poner a una mujer [en un puesto ejecutivo] no veo una mujer fuerte [el entrevistado da dos golpes sobre la mesa] con peso como para manejar todo el sistema, de mucha gente, roces con el tema sindical. Ahora, en otros lados, por ejemplo la gerenta de Colombia, es una persona fuerte, es una persona que toma decisiones, aprieta cuando tiene que apretar. Y yo no veo una mujer con esas cualidades hoy en INNO Argentina.”

En primer lugar el entrevistado explica lo que se espera de una persona que desempeñe un puesto gerencial o ejecutivo. Y en segundo lugar da un ejemplo que evidencia como la *fachada de un rol gerencial* es loable de ser desempeñada por una mujer.

Sintetizando lo dicho hasta ahora, la noción de **fachada personal institucionalizada** confirma la importancia que tiene para los estudios de género entrevistar o analizar la perspectiva de mujeres y varones. Dado que ambos pueden desempeñar estilos masculinos o femeninos indistintamente.

Hay otros aspectos, simbólicos y contextuales, que caracterizan la fachada del puesto ejecutivo dentro de INNO: poseer una familia, un compañero o una compañera que se responsabilice por las tareas del hogar (por ejemplo cuidado de los hijos, quehaceres domésticos). Este último aspecto re-produce el viejo paradigma donde familia y trabajo eran esferas disociadas (contradiendo las políticas de conciliación, que como fue expuesto anteriormente, declaran tácitamente que la división entre trabajo y familia no debiera existir). Un ejemplo de esto se presenta cuando implícitamente se espera que el gerente varón no se tome su licencia por paternidad. Lo comentado por un gerente de INNO en la entrevista evidencia el punto esgrimido hasta ahora:

“María me dijo que me la tome, pero no. Porque yo ya tengo la flexibilidad esa. Yo tenía cosas que hacer bastante importantes en ese momento...”

En relación con la cita, dos de las representantes de RRHH coincidieron en afirmar lo difícil que se torna que varones en puesto gerenciales hagan uso del derecho de licencia por paternidad.

Desde un enfoque de género resulta relevante analizar el dilema de *expresión versus acción* que plantea Goffman. Este dilema puede vincularse con el análisis desarrollado sobre la idea de ambición varón *versus* mujer. Lo que Goffman evidenció es que el tiempo y el talento son dos condiciones que permiten realizar bien una tarea y su ausencia son la causa de que no pueda mostrarse *qué es* lo que se está haciendo bien. A través de las distintas entrevistas realizadas a mujeres de INNO se puede aseverar lo problemático que representa para ellas manifestar o expresar a los otros los resultados de su trabajo. La mayoría estaba satisfecha con la *acción* (en términos de Nancy Clark el foco estaba en sus logros, en sus maestría, en su desempeño profesional) pero confesaban que a la hora de mostrarlo o *expresarlo* a sus superiores (según Nancy Clark la expresión es parte de la búsqueda del reconocimiento público) no les era fácil. Dichos hallazgos coinciden con datos que INNO relevó. Algunas mujeres dijeron no tener ‘posicionamiento ejecutivo’ –por ello se entiende que no están en una situación que las perfile como futuras ejecutivas– otras lo llamaron tener un ‘perfil bajo’. Y finalmente algunas dijeron que son conscientes de que se podrían ‘vender más’. La cita a continuación muestra cómo las prácticas de relacionamiento (Fletcher, 2001) pueden funcionar muy bien en la relación gerente-empleado:

“Tal vez me manejo muy bien con mis empleados, tengo muy buena llegada (por lo menos lo que creo que me pasa o lo que ellos me dicen), pero a veces me falta venderme un poco hacia arriba. Mi trabajo básicamente. No soy de hacerte tres *charts* y decirte mirá todo lo que hice. Tal vez lo hice!!! Pero me falta un poquito esa parte de venderme un poquito. De mostrarme!!!”

Asimismo, la cita da cuenta que las prácticas de relacionamiento aplicadas a los jefes o personas en puestos superiores, no funcionan con éxito. En oposición, el estilo masculino da cuenta de comportamientos donde se actúa primero y luego se piensa. También se caracteriza por la facilidad por *vender* el trabajo a sus superiores.

6.4.2.3 La metáfora teatral

Como fue mencionado en párrafos anteriores, las posibles barreras a las que se enfrentan las mujeres con miras a una carrera ejecutiva, pueden ser invisibles. Dicha característica problematiza el análisis, a tal punto que habiéndose desarrollado iniciativas concretas (por ejemplo los programas de mentoría), las mujeres en los puestos gerenciales representan solo un 20% del total de los gerentes (datos proporcionado por INNO). Las incógnitas que rodean al fenómeno de la baja proporción de mujeres en niveles gerenciales/ejecutivos motivaron que se interpreten los datos de INNO a través de la *metáfora teatral* planteada por Goffman.

La *metáfora teatral* refiere a una escena constituida por dos regiones: una región llamada *anterior* (en inglés *frontregion*) y otra llamada *posterior* (en inglés *backregion*). La *región anterior* refiere a la actuación visible de las personas, donde es representado un acto según ciertas normas. A través del análisis realizado se entiende que la actuación de un varón sigue ciertas normas o patrones, como fue mencionada en una entrevista: *'los varones no tienen hijos, no se embarazan'*. Por lo tanto, el ejecutivo en tanto desempeñe atributos masculinos, reproduce un personaje cuya familia si existiera está en un papel secundario. Replicando de este modo, el paradigma de familia por un lado y profesión por otro (no debe olvidarse que el ejecutivo tiene un otro que se responsabiliza por las tareas del hogar incluyendo las tareas de cuidado de terceros). El ejecutivo “dispone” simbólicamente de todo su tiempo para dedicarle a la organización pudiendo viajar cuando fuere necesario (las tecnologías de la comunicación han producido mejoras en el ámbito laboral, particularmente para puestos de trabajo que necesitan un contacto persona a persona). Al respecto comentó una gerenta:

“Y la disponibilidad de una mujer de dejar su vida en un país llevarse a su marido a costas es mucho más difícil que para un varón [...] Creo que valoran mucho este tema de disponibilidad para INNO.”

Si bien las nuevas tecnologías de la comunicación por ejemplo la teleconferencia, el e-mail, el *chat*, disminuyeron la necesidad de los viajes de negocios, el concepto de disponibilidad resulta más abarcativo. Estar disponible implica priorizar INNO por sobre el resto de las responsabilidades que pudiera tener.

Otro aspecto característico de los ejecutivos que se desempeñan en la región anterior es la facilidad para generar redes de contacto. En términos de Burt (1992) los ejecutivos poseen un capital social –amigos, colegas, contactos en general– que les permiten promociones laborales, participar en proyectos significativos, acceso incluyente a decisiones importantes.

Goffman señala la existencia de una *región posterior*. En esta región o trasfondo escénico, aparecen elementos suprimidos. Según el presente estudio se trata de realidades que subyacen en la vida cotidiana de INNO, como los estereotipos femeninos y masculinos. En palabras de Goffman, en esta región el actuante puede ‘quitarse la máscara’ y dejar de lado su personaje. En una nota periodística realizada a una gerenta de la región de América Latina de INNO, ella arguye que aún no hay mujeres al frente de muchas empresas en parte debido a la existencia de un prejuicio machista de que una mujer es más complicada y menos eficiente que un varón. Una joven gerenta entrevistada comentó cuando escuchó que se decía de una colega ascendida recientemente un comentario del tipo ‘*big shoes for a lady*’. También se pone en tela de juicio la eficiencia de la mujer profesional a través de los estereotipos femeninos, por ejemplo cuando un entrevistado compara las áreas de marketing de INNO con la de otras empresas también tecnológicas, entiende que para las mujeres es más fácil desenvolverse en áreas de marketing donde los shows y los eventos son la razón de ser del área y no los resultados del negocio. Otro punto sobresaliente se basa en la doble lectura de los beneficios que INNO otorga a las mujeres profesionales. Por ejemplo, las opciones de flexibilidad horaria son especialmente dirigidas a la mujer profesional reforzando tácitamente una de las falencias que se atribuye al estilo femenino de gerenciamiento. Este beneficio se torna problemático, particularmente a causa de medias jornadas laborales, dado que evitan el contacto cotidiano entre pares y restan tiempo para poder expresar (buscar el reconocimiento público) el trabajo realizado.

En relación con los beneficios que otorga INNO a las mujeres en el período de embarazo algunos miembros entienden la ausencia como un obstáculo para el desenvolvimiento de las tareas. En palabras de un entrevistado:

“Muchas veces todo eso en el inconsciente colectivo te dice ‘**mujer sinónimo de problema**’ [énfasis de la autora]. Porque si una mujer, se me embaraza, por cómo es INNO se toman los tres meses de licencia y tres meses más. Después empezará con el *Home Office*. Tenés igual el caso de mujeres que han tenido dos hijos, tres hijos y son excelentes profesionales.”

Finalmente, el fracaso de una profesional por su *condición de mujer* es uno de los estereotipos más fuertemente arraigados en la región posterior de INNO. Goffman arguye que con frecuencia aquellos que trabajan entre bastidores desarrollarán *pautas técnicas*, mientras que quienes lo hacen en la región anterior han de adquirir *pautas expresivas*. Mientras que el estilo femenino de gerenciamiento no pueda expresarse (*venderse*) en primer lugar y valorarse en segundo lugar (por sus beneficios objetivos que hacen al desempeño del negocio e.g prácticas de relacionamiento) se reforzará la trama actual. En donde *la mujer seguirá desarrollando pautas técnicas* mientras que *el varón las expresivas*, condición *sine qua non* para desempeñarse en la región anterior.

7. RESULTADOS DEL ANÁLISIS

La primera etapa del estudio se propuso explicar a que responde que sólo el 20 por ciento de mujeres profesionales posean puestos gerenciales, con la particularidad de que INNO posee una política de diversidad. A través de la fase exploratoria resultó evidente la necesidad de realizar nuevas preguntas de investigación con el objetivo de profundizar el análisis a partir de la problematización de la escasa representación de mujeres en niveles gerenciales.

Para responder la primera pregunta de investigación, sobre las premisas en que está basada la política de diversidad, la información recabada plantea una contradicción entre los postulados y el diseño de las iniciativas que favorecen el desarrollo de carrera de mujeres profesionales. Por una parte, la política asume que hay diferencias entre varones y mujeres y que esas diferencias en tanto diversidad de perspectivas, tienen un correlato positivo para la organización. Sin embargo, contradice el diseño de las iniciativas que desarrollan la carrera de mujeres profesionales, debido a que la mujer profesional *debe asumir* comportamientos percibidos en los varones.

El análisis de la segunda pregunta de investigación que aludía a los comportamientos valorados por los miembros de INNO da cuenta de comportamientos relacionados con el trabajo en equipo, el concepto de rol modelo, la discrecionalidad en el uso de opciones de flexibilidad de la jornada de trabajo, el compromiso con la empresa en cuanto a tiempo dedicado a las tareas laborales y el logro de los objetivos del negocio. El análisis de los distintos comportamientos valorados en INNO permitió concluir que existe una distinción según el nivel jerárquico al que refiramos, donde los niveles gerenciales y ejecutivos evidencian particularidades que no fueron encontradas en áreas no jerárquicas.

En relación a la tercera pregunta de investigación, en primer lugar, debe concluirse que los atributos percibidos en varones y mujeres son disímiles. En relación a los varones, se mencionaron las siguientes características: una actitud más asertiva y de participación, el ser más agresivos cuando lideran proyectos o reuniones, el actuar primero y después meditar, el aceptar las promociones sin evaluar primero su situación familiar, que imponen sus ideas, el gritar o pelear en las reuniones, el tener una mentalidad más pragmática, ser más estratégicos (piensan más y dejan la ejecución a los otros). En relación a las mujeres corresponden los

siguientes atributos: ser multitarea, la empatía, el estilo afiliativo de liderazgo, la sensibilidad en el abordaje de ciertas temáticas, la intuición, ser más amigueras, el estilo analítico y tener una orientación a la táctica. En el estudio, a través de la percepción de los atributos se evidenció que las mujeres suelen representar un estilo femenino así como los varones un estilo masculino (con ciertas excepciones).

Finalmente, las preguntas de investigación cuatro y cinco están fuertemente relacionadas. Los atributos evidenciados en los varones coinciden con los percibidos en un puesto gerencial. Se presume que un varón sabe desempeñarse como gerente a causa de su condición de varón, es decir que el varón *es naturalmente un gerente*. Desde esta perspectiva, la mujer profesional, para acceder a un puesto gerencial deberá esforzarse el doble que el varón, y asimilar atributos masculinos.

8. DISCUSIÓN y CONCLUSIONES

En primer lugar, dado que INNO es una empresa global, gran parte de la toma de decisiones –políticas internas con empleados y externas con clientes– es responsabilidad de los directivos de la casa matriz. Por lo tanto, las políticas de diversidad son consecuencia de una decisión corporativa. Ello podría evidenciar una tensión entre la naturaleza prescriptiva de una política global y las implicancias que su adopción pudiera tener en la cultura local. En este punto, el caso INNO mostró al departamento de RRHH como un actor clave en el acople de la política a la cultura argentina.

El caso analizado dió cuenta de la importancia que tuvo el compromiso de la alta gerencia de INNO Argentina. El avance en la carrera de las mujeres profesionales aunque, en parte, producto de la gestión de la diversidad, estuvo vinculado con el compromiso de los ejecutivos de mayor rango. Sin su apoyo, muchas de las iniciativas diversidad hubieran fracasado.

La implementación de la política de diversidad deviene en iniciativas positivamente valoradas por los miembros de INNO. En particular, las iniciativas que se orientan hacia la *conciliación familia-trabajo* tienen un correlato positivo en la vida de las mujeres profesionales. Esto cobra especial importancia en la mujer profesional de América Latina, dado la importancia que tiene la vida familiar.

Sin embargo, a través del análisis se muestra cierta contradicción entre las premisas de la política de diversidad y el diseño de iniciativas, en particular las que son dirigidas al desarrollo de carrera de mujeres profesionales. En primer lugar, la construcción de la feminidad y la masculinidad y su vinculación con el puesto gerencial denota el fenómeno que plantea Virginia Schein *piensa en gerente, piensa en varón*. En segundo lugar, muchos de los atributos femeninos taxativamente valorados (i.e. prácticas de relacionamiento, ser multitareas) pierden visibilidad en el traspaso de niveles no gerenciales a gerenciales. Esto indica que son tácitamente ignorados como atributo para el puesto gerencial, aún cuando sean reconocidas en el aspecto formal de la política.

El análisis realizado evidencia la existencia de una dimensión subyacente que forma parte de la vida diaria de muchas organizaciones que hacen a la raíz de la inequidad de género y que están vinculadas directamente con rasgos culturales de la organización pero también a los

rasgos culturales de los países. Los estudios de género centrados en organizaciones, no pueden hacer caso omiso de particularidades que hacen a los países donde dichas organizaciones se desenvuelven. En el caso analizado, fue central la *relación* entre sociedad y organización. Los rasgos de la cultura de INNO están indudablemente influidos por los rasgos de la cultura argentina pero también se evidencia el fenómeno inverso. La importancia de este vínculo es altamente considerable. Por ejemplo, el programa de conciliación familia-trabajo beneficia a varones y mujeres. Aún así, las relaciones en la esfera privada están permeadas por rasgos propios de la cultura argentina donde la mujer se considera y es considerada la responsable de las tareas domésticas y de cuidado.

En síntesis, este estudio evidencia que, a pesar de que INNO implementó una política de diversidad, la baja proporción de mujeres gerentas o ejecutivas se debe a que el diseño de las prácticas postulan tácitamente **piensa en gerente piensa en varón**. Pensar los **estratos gerenciales** como el **escenario** de una obra teatral donde la **mujer** podría ser la actriz de **reparto**, mientras que el **varón** adquiere un rol **protagónico** permite problematizar y analizar desde otra perspectiva el fenómeno denominado *Techo de Cristal*.

Debido a que no se han realizado estudios de ésta índole en la Argentina se espera que este caso pueda dar cuenta de una realidad hasta ahora no abordada identificando fortalezas y debilidades de las prácticas de diversidad utilizadas por las organizaciones. Se espera también poder alertar sobre potenciales contradicciones que pudieran autolimitar la efectividad de las prácticas.

9. CONTRIBUCIONES E IMPLICANCIAS

9.1 Limitaciones

Por tratarse de un estudio de caso, las particularidades del caso socava la posibilidad de potenciales generalizaciones de los resultados.

Otro aspecto que cabe destacar, refiere a las particularidades de la industria en la que se encuentra la empresa INNO. Se trata de una industria con rasgos marcadamente masculinos, donde muchas de las carreras que hacen al núcleo operativo de la organización son carreras también masculinas, denominadas duras como por ejemplo las carreras de ingeniería, informática u operaciones. Debido a que muchas de los puestos requieren destrezas de carreras como ingeniería o sistemas, existe un factor limitante en el mercado de trabajo en cuanto a la variedad de personal a ser incorporado a la empresa, dado que las mujeres que egresan de las carreras duras son una minoría.

Finalmente, no se pudo determinar cuál es la efectividad de las iniciativas para gestionar diversidad. Mientras que INNO identifica claramente quienes son las jóvenes profesionales con carreras gerenciales prometedoras, se complejiza el proceso que evalúa cuántas de ellas efectivamente han llegado a puestos gerenciales y ejecutivos. Esto se debe a que existen renunciadas, despidos e incluso licencias por maternidad que prolongan los plazos.

9.2 Implicancias para Investigaciones Futuras

Sería una línea de investigación interesante un estudio longitudinal de la trayectoria de mujeres profesionales con carreras prometedoras. Parte del análisis debería focalizarse en saber cuántas mujeres profesionales, que han logrado detentar cargos gerenciales, tienen o conservan un estilo femenino de gerenciamiento.

También debieran explorarse líneas de investigación que den cuenta de cómo es la construcción de redes sociales entre mujeres. Precisamente por ser uno de los factores claves en lo que hace al acceso a cargos decisivos importantes.

El factor tiempo en relación a los puestos más cercanos a la cumbre estratégica surgió de forma recurrente en el campo de estudio. La tensión producto de la difícil conciliación entre la vida familiar y el trabajo requiere un abordaje más profundo de la temática.

Por último, el estudio no pudo explorar el grado de autoridad de muchas mujeres con cargos gerenciales. Muchas organizaciones, principalmente las que tiene negocios globales, se caracterizan por tener organigramas complejos de tipo matricial y un excesivo número de puesto cuya denominación es similar. Sin embargo, dos puestos por ejemplo de Gerente/a pueden requerir distinto alcance en la toma de decisiones. Una posible línea de investigación podría ser la comparación entre el grado de autoridad de varones y mujeres con cargos gerenciales y ejecutivos.

9.3 Implicancias para la Práctica

El estudio desarrollado resalta las implicancias que tiene una política de diversidad en el avance de las mujeres hacia estratos de mayor jerarquía. Mientras que muchas de las iniciativas son valoradas por su aporte al desarrollo de la mujer profesional persisten rasgos culturales al igual que los supuestos sobre los que se basan las prácticas enfocadas en la diversidad que requieren que se tomen ciertos recaudos.

En primer lugar, las políticas organizacionales de género suponen un compromiso de todas las áreas de la organización, Primero el compromiso de la alta gerencia y del departamento de recursos humanos. Es este último, avalado por la alta gerencia, el que debe elaborar las iniciativas y planes enfocados para el desarrollo de la carrera profesional de la mujer. El departamento de Recursos Humanos debe velar por el cumplimiento de las normas que protegen los derechos de los miembros de la organización así como desincentivar todo tipo de discriminación basada en temáticas de género. Primero deberá reevaluar los postulados que intentan transformar las mujeres con atributos femeninos en gerentes con atributos masculinos. Por lo tanto, debe considerar la posibilidad de un cambio en las prácticas organizacionales. Este proceso debe involucrar a todos los miembros de la organización. Dado que el enfoque de género involucra tanto a varones como a mujeres.

En segundo lugar, es importante que un programa de diversidad sea comunicado a todas las partes involucradas en el desarrollo del negocio: clientes, proveedores o potenciales empleados. Así como reforzar si fuera necesaria la comunicación intraorganizacional.

En tercer lugar, las organizaciones deben considerar que la situación de la mujer profesional se problematiza cuando comienza a perfilarse en la carrera gerencial. Precisamente cuando una profesional expone su alto potencial debe cerciorarse que las prácticas organizacionales no reproduzcan estereotipos, preconceptos en desmedro de su estilo femenino. Aún la ambigüedad organizacional hace que las organizaciones interesadas en el talento femenino terminen por tornar invisibles esos aportes atribuibles a las mujeres. Esto se evidencia particularmente en las mujeres que desarrollan la carrera gerencial. Donde sus atributos dejan de ser requisito para un puesto ejecutivo y donde los aspectos simbólicos cobran relevancia en tanto factor explicativo de la distancia entre mujer profesional y el/la ejecutivo/a.

Un cambio organizacional, donde los rasgos culturales de la organización y las prácticas cotidianas sea objeto de análisis es el punto de partida para lograr beneficios a largo plazo.

9.4 Reflexividad de la autora

Diversos sesgos limitan la observación del investigador. Desde la perspectiva de Bourdieu y Wacquant (1992: 36-46) tres sesgos influyen el análisis de un investigador. Los tres sesgos se refieren a: las coordenadas y el origen social del investigador individual, la posición que el análisis ocupa en el microcosmos del campo académico y el sesgo intelectual que nos atrae hacia la construcción del mundo como si fuera un anteojo i.e. un grupo de significaciones a ser interpretadas en vez de problemas concretos que debieran resolverse.

En primer lugar, el estudio aquí realizado se encuentra en el marco de una tesis de maestría, con una fuerte orientación al ámbito académico. Esto indica, principalmente, que existen ciertos requisitos formales a los que debí adecuarme entre ellos la extensión, el formato, el ámbito donde realizar el estudio y el plazo de entrega.

En segundo lugar quiero expresar la libertad que tuve en el proceso de selección del tema a abordar. Las temáticas que abordan las relaciones de género en las organizaciones han

llamado mi atención desde mi primer trabajo académico cuando tuve que presentar una tesina de grado como requisito para graduarme en la Facultad de Ciencias Económicas (UBA), en Julio 2005. Quizás en este punto, considero el sesgo intelectual al que refieren Bourdieu y Wacquant (1992) se hace evidente. En el proceso iterativo entre análisis de datos y lectura bibliográfica puede haber instancias donde el marco de análisis para la interpretación marginaliza el problema de investigación a resolver.

En tercer lugar, me parece de suma importancia reconocer que en la actualidad las temáticas de género son parte de la agenda política de muchas naciones. Lo que conlleva aspectos positivos y negativos. Centrándome en los segundos, considero que presenciamos una superabundancia de material e informes cuyo objetivo es plantear las problemáticas enraizadas en las relaciones de género. Reconociendo esto y haciendo un uso discrecional del material disponible, me encuentro sumergida en esa realidad y seguramente influenciada por ciertas apreciaciones que pudieran contaminar mi análisis.

Por último, y no por eso menos importante, los rasgos culturales del país no sólo son relevantes para el análisis del caso, sino también para entender *mi propio* análisis del caso. Alguien podrá preguntarse porque este trabajo le dedicó todo un apartado a los programas de conciliación familia-trabajo. La causa se debe a que en Argentina, al igual que otros países de Latino América se considera que la familia, como grupo social, ocupa un rol central en la vida de las personas. A pesar de que en la República Argentina ninguna religión reviste el carácter oficial, la Iglesia Católica Apostólica Romana cuenta con un *status* jurídico diferenciado del resto de los credos. Esto influencia y sobre toda ha influenciado sus tradiciones de forma transversal en todos los grupos sociales. Finalmente, la impronta de la familiar en mi vida privada, así como los modelos que observo a mi alrededor permean el enfoque de mi propio análisis.

10. REFERENCIAS

- Aaltio, L. (2002). Interviewing female managers: Presentations of the gendered selves in contexts. En Aaltio L. & Mills A.(Eds.), *Gender, identity and the culture of organizations*: 201-218. Abingdon: Routledge.
- Abramo, L. 2006. Trabajo decente y equidad de género en América Latina. *Santiago-Chile: OIT*.
- Acker, J. 1990. Hierarchies, Jobs Bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society*, 4:139-158.
- Acker, J. 1992. From sex roles to gendered institutions. *Contemporary Sociology*, 21: 565-569.
- Alvesson M. & Due Billing Y. 2002. Beyond body-counting: a discussion of the social construction of gender at work. En Aaltio L. & Mills A.(Eds.), *Gender, identity and the culture of organizations*: 72-91. Abingdon: Routledge.
- Bailyn, L. 2007. Breaking the mold. *MIT Sloan-Innovation at Work*. 18-21.
- Barrancos, D. 2007. *Mujeres en la sociedad argentina: Una historia de cinco siglos*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Bauman, Z. 2002. *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de cultura económica.
- Benschop, Y. & Meihuizen, H.E. 2002. Reporting gender: representations of gender in financial and social annual reports. En Aaltio L. & Mills A.(Eds.), *Gender, identity and the culture of organizations*: 160-184. Abingdon: Routledge.
- Blum, T.C., Fields D. L. & Goodman J.S. 1994. Organization-level determinants of women in management. *The Academy of Management Journal*, 37: 241-268.
- Bohlander, G. Sherman, A. & Snell, S. 2001. *Administración de recursos humanos*. México: Thomson Learning
- Bourdieu, & Wacquant L. 1992. *An invitation to reflexive sociology*. Oxford: Polity Press
- Burt, R.S. 1992. *Structural Holes: The social structure of competition*. Massachusset: Harvard University Press.
- Cárdenas de Santamaría, M.C.2007. La mujer ejecutiva en América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*, 38: 27-44.
- Catalá, M.S. 2007. *Del androcentrismo a la diversidad de género: la gestión de la diversidad como estrategia*. Trabajo presentado en WIM, La perspectiva de género en las organizaciones. Nuevos aportes para ampliar el conocimiento y la acción. Red de mujeres latinoamericanas y del caribe en gestión de organizaciones.
- Catalyst, 1993. Successful initiatives for breaking the glass ceiling to upward mobility for minorities and women, Minorities and Women http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/115
- Catalyst 2003. Leaders in a Global Economy a study of executive women and men. <http://www.catalyst.org/publication/80/leaders-in-a-global-economy-a-study-of-executive-women-and-men>.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)**. 2006. Guía de asistencia técnica para la producción y el uso de indicadores de género <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/26731/Guia%20asistencia.pdf>., acceso Junio 16.
- Chen, C., Fosh, P. & Foster D. 2008. Gender differences in perceptions of organizational cultures in the banking industry in Taiwan. *Journal of Industrial Relations*, 50: 139-156.
- Clegg, S.R., Kornberger, M. & Pitsis, T. 2008. *Managing and organizations: An introduction to theory and practice* (2nd. ed.) Sage Publications.

- Conway, J. K., Bourque S. C. & Joan W. Scott 1987. El concepto de género. En Marta Lamas (Comp.). ***El género. La construcción cultural de la diferencia sexual***: Miguel Ángel Porrúa/ PUEG.
- Crozier, M. y Friedberg, E. 1990. ***El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva***. México: Alianza Editorial Mexicana.
- David, P. 1994. Why are institutions the carriers of history: path dependence and the evolution of conventions, organizations and institutions. ***Structural Change and Economic Dynamics***: 5: 205-220.
- De Beauvoir, S.1948. ***El segundo Sexo***. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.
- Diario Clarín***. 2008. Normas para la equidad entre los géneros. Julio 20: 16 sección IEEO.
- Dreher, G.F. 2003. Breaking the glass ceiling: the effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. ***Human Relation***, 56: 541-562.
- Ely, R. J. & Meyerson, D. E. 2000. Advancing Gender Equity in Organizations: The Challenge and Importance of Maintaining a Gender Narrative. ***Organization***, 7: 589-608.
- Fassio, A., Pascual, L & Suárez, F.M.2004. ***Introducción a la metodología de la investigación***. Buenos Aires: Machi.
- FIEL (Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas)*** 2007. El mapa económico de las mujeres argentinas (1998-2006).
- Fletcher, J.K. 2001. Invisible work: The disappearing of relational practice at work. ***Center for gender in organizations Insights***, 8: 1-4.
- Gaba M. 2007. ***Aportes de la perspectiva de género a la teoría organizacional***. Tesis en prensa, Universidad de Belgrano en Buenos Aires, Argentina.
- Gherardi, S. 1995. ***Gender, symbolism and organizational cultures***. London: Sage.
- Glasser, B.G. & Strauss, A.L. 1967. ***The discovery of grounded-theory: Strategies for qualitative research***. New York, NY: Aldine
- Goffman, E. 1977. The arrangement between the sexes. ***Theory and Society***, 4: 301-331.
- Goffman, E.2006a. ***Estigma: la identidad deteriorada***. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goffman, E.2006b. ***La presentación de la persona en la vida cotidiana***. Buenos Aires: Amorrortu.
- Heller, L. 1999. ***Las que vienen llegando: Nuevos estilos de liderazgo femenino***. Buenos Aires: Nuevo Hacer.
- Heller, L. 2004. ***Nuevas voces del liderazgo: Dilemas y estrategias de las mujeres que trabajan***. Buenos Aires: Nuevo Hacer.
- Heller, L. 2007. Promoción de igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación: Aportes conceptuales y experiencias prácticas para la implantación del Principio N° 6 del Pacto Mundial de Naciones Unidas. ***Colección Principios del Pacto Mundial. ONU, PNUD, CEPAL, OIT***.
- Heller, L. 2008. Mujeres líderes en Argentina: Estudio comparativo en diferentes empresas. En Maxfield, S., Cárdenas, M.C. & Heller, L. (Eds.), ***Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica: Retos y Dilemas***: 32-58. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Hoftede, G. 1999. ***Culturas y organizaciones: el software mental: La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia***. Editorial Alianza.
- Hoftede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders G. 1990. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. ***Administrative Science Quarterly***, 35 (2): 286-316.
- ILO (International Labour Office)***. 2004. Breaking through the glass ceiling: Women in management. Ginebra.
- INADI (Instituto Nacional Contra La Discriminación, La Xenofobia y El Racismo)***. 2009. Proyecto para la no discriminación y efectiva igualdad de mujeres y varones en el

- ámbito de decisión de las empresas http://www.inadi.gov.ar/uploads/proyectos_de_Ley/cupo_empresas.pdf, acceso: Enero 05.
- Kanter, R. M. 1993. *Men and women of the corporation*. New York: BasicBooks.
- Lamas, M. 1986. La antropología feminista y la categoría 'género'. En Marta Lamas (Comp.). *El género. La construcción cultural de la diferencia sexual*: Miguel Ángel Porrúa/PUEG.
- Mass A. M., Sáez, M. A., García, S. & Cukierman, L. 1999. Rompiendo el techo de cristal: las mujeres en el management en Argentina. *OIT (Oficina Internacional del Trabajo)*.
- Maxfield, S. 2008. Latinoamérica corporativa: los roles y perspectivas de las mujeres. En Maxfield, S., Cárdenas, M.C. & Heller, L. (Eds.), *Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica: Retos y Dilemas*: 15-28. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Maxfield, S. 2008. Mejores prácticas para el progreso de las mujeres en las corporaciones de América Latina. En Maxfield, S., Cárdenas, M.C. & Heller, L. (Eds.), *Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica: Retos y Dilemas*: 222-248. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Meyerson, D. & Fletcher, J. K. 2000. A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 126-136.
- Mills, A. J. 1988. Organization, gender and culture. *Organization Studies*, 9 (3): 351-369.
- Mills, A. J. 2002. Studying the gendering of organizational culture over time: Concerns, issues and strategies. *Gender, Work and Organization*, 9 (2): 286-307.
- Mills, A. J. 1995. Managing subjectivity, silencing diversity: organizational imagery on the airline industry. The case of British Airways. *Organization*, 2(2): 243-269.
- Mintzberg, H. 1991. *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Novick, M., Rojo, S. & Castillo, V. 2008. El trabajo femenino en la post convertibilidad. Argentina 2003 – 2007. *CEPAL y MTESS (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina)*.
- OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development)**. 2008. Gender and Sustainable Development: maximising the economic, social and environmental role of women.
- Osborne, R. 2005. Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad. *Política y Sociedad*, 42 (2): 163-180.
- Pochic, S. & Guillaume, C. 2007. What world you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work and Organization*, 16 (1): 14-36.
- Ragins, B.R., Townsend, B. & Mattis, M. 1998. Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12 (1): 28-42.
- Robbins, S.P. 2004. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A. 2005. The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16: 81-90.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A. 2007. The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32 (2): 549-572.
- Salvador, S. 2007. *Estudio comparativo de la economía del cuidado en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay. Estudio del proyecto de investigación Comercio, Género y Equidad en América Latina: Generando Conocimiento para la Acción*. Política del Capítulo Latinoamericano de la Red Internacional de Comercio y Género. Montevideo, IGTN/CIEDUR.

- Schein, E.H 1993. Definición de la cultura de organización. En Ramió, C. & Ballart, X., ***La dinámica organizativa: las últimas tendencias en teoría organizativa***: 373-393. Madrid Edición MAP:
- Schein, V. E. & Mueller, R. 1992. Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. ***Journal of Organizational Behavior***, 13, 439-447.
- Schein, V. E. 1973. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. ***Journal of Applied Psychology***, 57: 95–105
- Schein, V. E. 1975. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. ***Journal of Applied Psychology***, 60, 340-344.
- Schein, V. E., Mueller, R. & Jacobson, C. 1989. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students, ***Sex Roles***, 20, 103-110.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. & Liu, J. 1996. Think Manager -- Think Male: A Global Phenomenon? ***Journal of Organizational Behavior***, 17: 33-41.
- Stake, R.E. 1999. ***Investigación con estudio de casos***. Madrid: Morata.
- Vasilachis de Gialdino, I. 2006. ***Estrategias de investigación cualitativa***. Barcelona: Gedisa.
- Wainerman, C. 2007. Conyugalidad y paternidad: ¿una revolución estancada? En María Alicia Gutiérrez (Comp.), ***Género, familias y trabajo: rupturas y continuidades: desafíos para la investigación política***: 179-222). Buenos Aires: Consejo latinoamericano de ciencias sociales - CLACSO.
- Weick, K. 1979. ***The social psychology of Organizing***. MacGraw-Hill.

11. TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Porcentaje de mujeres en países SSA (Países de Sudamérica de habla Hispana) a diciembre 2008.

País	% de mujeres en INNO sobre población total INNO
Argentina	25%
Chile	23%
Colombia	32%
Ecuador	26%
Perú	30%
Uruguay	34%
Venezuela	42%

Fuente: Representación de métricas de mujeres en SSA, 2008.

Figura 1: La Transversalidad Del Cambio Cultural

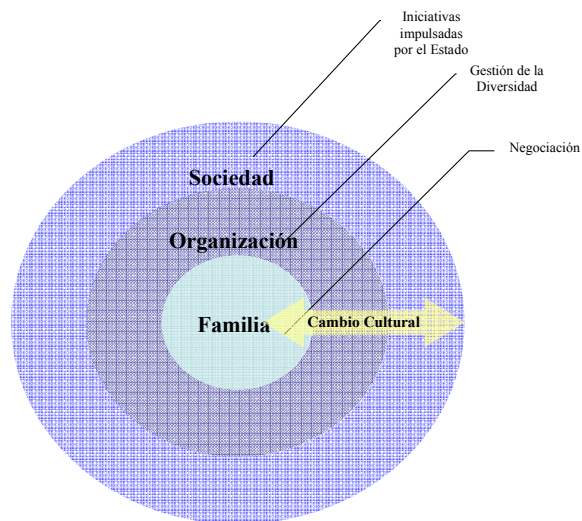


Figura 2: Construcción De Las Políticas De Diversidad

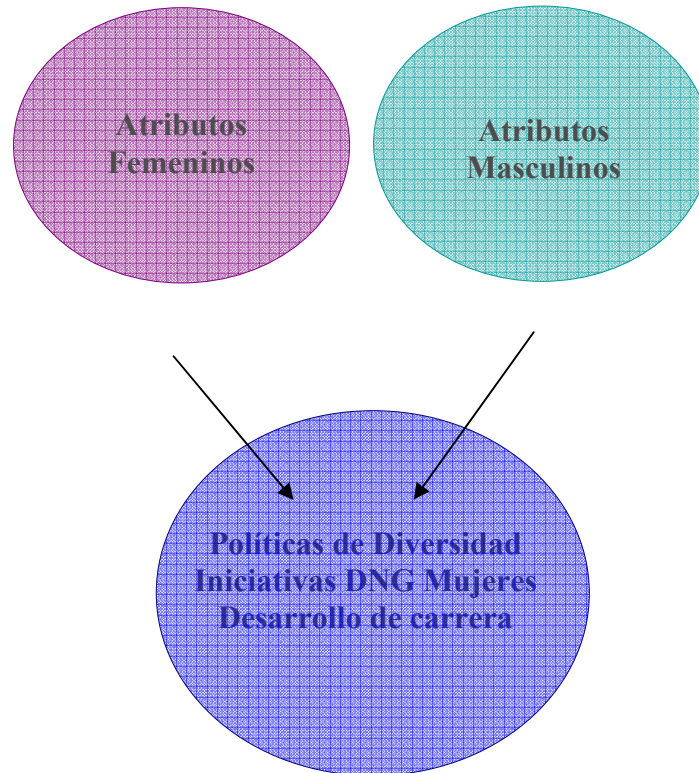


Tabla 2: Porcentaje De Mujeres En Cargos Gerenciales Según Áreas

Áreas	Participación de mujeres en cargos gerenciales (porcentajes)
Marketing y / o comercial	30
Recursos humanos o relaciones laborales	25
Administrativa / Contable	15
Financieras	10
Sistemas	7,8
Operaciones y / o producción	5,6

Fuente: Heller, 2008. Mujeres y Vida Corporativa en Latinoamérica.

Figura 3: Atributos Femeninos y Masculinos

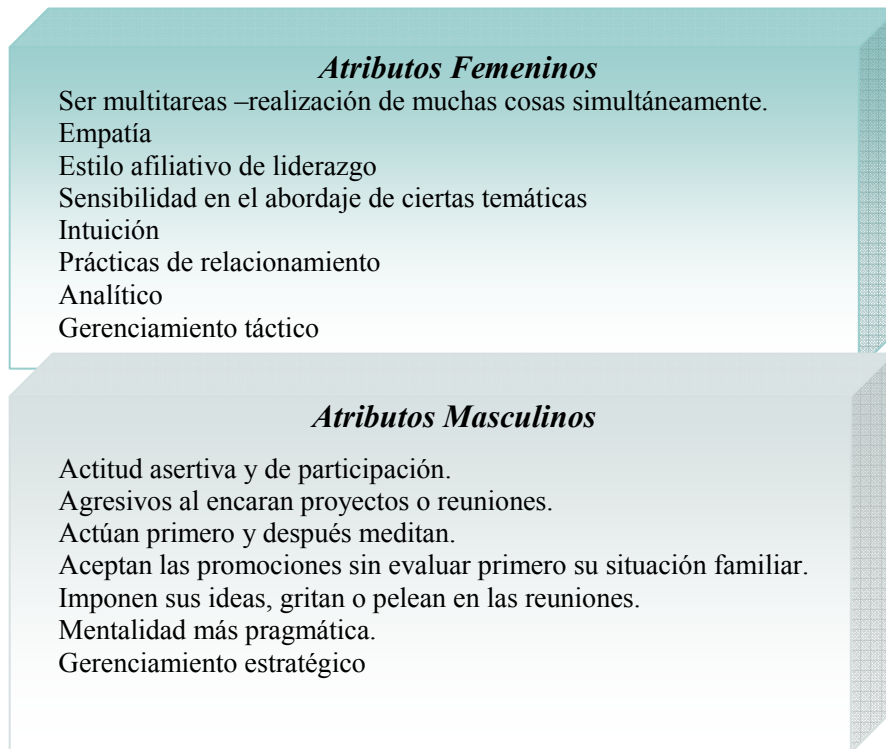


Figura 4: Atributos Masculinos y Atributos Gerenciales

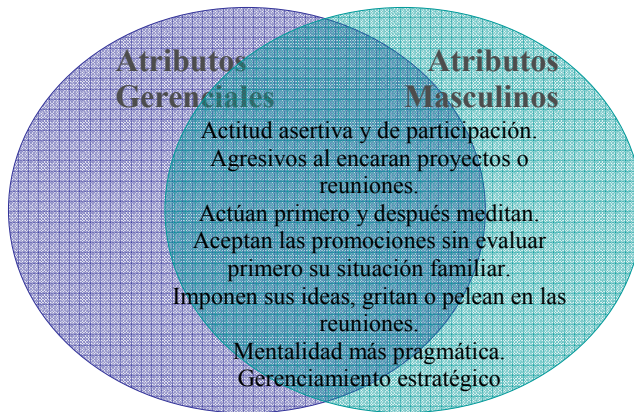
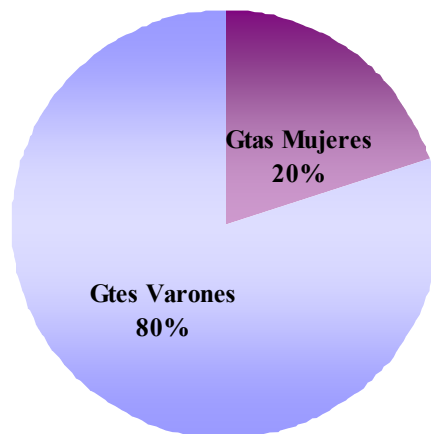


Figura 5: Puestos Gerenciales (en %) según género en INNO Argentina



Fuente: INNO Argentina, 2008.