

MUJERES EN LAS ORGANIZACIONES: PRÁCTICAS QUE OBSTACULIZAN Y FACILITAN
ENTORNOS DE IGUALDAD
WOMEN IN ORGANIZATIONS: PRACTICES THAT HINDER AND FACILITATE EQUALITY
ENVIRONMENTS



Natalia L. González - ngonzale@campus.ungs.edu.ar

ORCID: 0000-0002-8506-3937

Victoria González - victoria.gonzalez@campus.ungs.edu.ar

ORCID: 0009-0006-6069-1327

Universidad Nacional de General Sarmiento

Andrea Pinzón Montes - pinzonmontesandrea@gmail.com

ORCID: 0009-0003-6222-5395

Investigadora Independiente

Artículo Científico

JEL: M1

Resumen

La inclusión de la perspectiva de género en la Teoría de la Organización nace en la década del '80 con los estudios de Albert Mills quien plantea la relación entre género y cultura organizacional. De este modo, la literatura sobre cultura organizacional (Schein, 1988) resulta propicia para abordar una serie de dimensiones a fin de repensar el lugar de las mujeres en las organizaciones. Desde una perspectiva organizacional, este trabajo aborda la trayectoria de mujeres en distintas organizaciones y reflexiona alrededor de los siguientes interrogantes: ¿qué características enunciadas por las mujeres en su trayectoria laboral son reconocidas en las organizaciones y cuáles no? ¿Qué prácticas contribuyen y cuáles obstaculizan las trayectorias de las mujeres y la constitución de espacios organizacionales de mayor igualdad? ¿Qué prácticas

que implementan las organizaciones contribuyen a una cultura organizacional de mayor igualdad?

En una primera instancia, estos interrogantes se abordan desde un cuestionario de carácter exploratorio; en un segundo momento se recogen los resultados preliminares de la guía de entrevista. Finalmente, se presentan algunas conclusiones acerca de las trayectorias y experiencias de mujeres en relación con las prácticas que obstaculizan y facilitan entornos organizacionales de mayor igualdad y su correlato en la cultura de las mismas.

Palabras Claves: Organizaciones. Mujeres. Desigualdad. Cultura Organizacional. Prácticas organizacionales.

Abstract

The gender perspective in Organization Theory found its birth in the '80s with the studies of Albert Mills who proposed the relationship between gender and organizational culture. In this way, the literature on organizational culture (Schein, 1988) is conducive to addressing a series of dimensions in order to rethink the gender perspective in organizations. From an organizational perspective, this work addresses the career of women in different organizations and reflects on the following questions: what characteristics stated by women in their work career are recognized in organizations and which are not? What practices contribute and which Do they hinder women's careers? What practices that organizations implement contribute to organizational spaces of greater equality?

In the first instance, these questions are addressed through an exploratory questionnaire; and in a second moment the preliminary results of the interview guide are collected. Finally, some conclusions are presented about the trajectories, experiences of women in relation to the practices that hinder and facilitate job performance and the ways of addressing inequalities in organizations and the organizational culture.

Keywords: Organizations. Women. Inequality. Organizational culture. Organizational practices.

1 Introducción

Diversos fenómenos como el techo de cristal, la brecha salarial, las tareas de cuidado social y culturalmente reservadas a las mujeres sumado a la cultura organizacional predominante son algunas de las diversas aristas que nos interpelan al abordar la perspectiva de género de una organización.

Si bien en un inicio el término género refería a la distinción de sexo o ser mujer, al presente se lo distingue como proceso que involucra a mujeres y hombres en un marco cultural y social (Acker, 1990; Bonder, 1998). Perspectiva de género es sinónimo de enfoque de género, visión de género, mirada de género y contiene también al análisis de género. En definitiva, la perspectiva de género se constituye en una categoría relacional y analítica que reconoce la diversidad de géneros y la existencia de las mujeres y los varones, como un principio esencial en la construcción de una humanidad diversa y democrática. Sin embargo, plantea que la dominación de género produce la opresión de género y ambas obstaculizan esa posibilidad de construcción (Lagarde, 1996).

En cuanto a la fuerza laboral mundial, las mujeres ocupan aproximadamente el 40%, pero siguen concentradas en los niveles más bajos de las pirámides organizacionales (OIT, 2011; 2016). En Argentina, la tasa de participación de la fuerza laboral de mujeres (% de la población femenina entre 15 y 64 años) asciende al 55.3 % (MTEySS; 2018). Adicionalmente, existe una gran heterogeneidad en la tasa de actividad femenina a nivel regional, evidenciando tasas cercanas al 50% en los grandes aglomerados con diferencias de hasta el 20 % respecto de los pequeños. A pesar del interés manifestado en las trayectorias laborales de las mujeres, las investigaciones desarrolladas dan cuenta de que sólo una minoría accede a los puestos gerenciales. Algunos estudios realizados en nuestro país revelan que muchos de los cargos desarrollados por mujeres en los niveles de gerencia intermedia están vinculados con roles de coordinación y sostenimiento de las estructuras operativas, que no siempre se reconocen como cargos gerenciales (Heller, 2015; Stengel, 2018). El rol de las mujeres como tendedoras de redes u organizadoras se expresa de forma nítida profundizando algunos estereotipos acerca de lo femenino y masculino.

Este y otros datos contribuyeron a definir la problemática del proyecto de investigación¹, en el que se enmarca este trabajo y cuyo objetivo es analizar las experiencias de mujeres en diversas organizaciones e identificar prácticas que contribuyen a generar espacios

¹ "Trayectorias de mujeres en empresas, organizaciones del sector público y de la sociedad civil: implicancias para el aprendizaje organizacional" Código 30/4128, radicado en el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

organizacionales de mayor igualdad y su correlato en la cultura organizacional. De este modo, se presentan y analizan, por un lado, los resultados de una encuesta exploratoria realizada a mujeres que se desempeñan en diversas organizaciones, donde se relevaron algunas características de su trayectoria laboral, de su trabajo actual y las políticas de género presentes en la organización. Y por el otro, a través de una entrevista semiestructurada, las experiencias y representaciones de mujeres en relación con las prácticas que obstaculizan y facilitan el desempeño laboral y los modos de abordaje de entornos laborales de mayor igualdad.

2 Marco Teórico

De estudios de la mujer a la perspectiva de género en las organizaciones

Los estudios de la mujer poseen su núcleo inicial en el siglo XIX con el movimiento de las mujeres sufragistas. En nuestro país, Valobra (2008) identifica la evolución del movimiento feminista desde principios del siglo XX, en pos de los derechos políticos coronando el período el Primer Congreso Feminista Internacional desarrollado en 1910. La historia subraya la antelación de las organizaciones feministas de nuestro país en el espacio público y su influencia en las discusiones y debates (Palermo, 2012). Sin embargo, habrá que esperar por lo menos 30 años más para que en nuestro país se acceda al voto femenino y a los derechos políticos totales. Más allá de esto, en la actualidad las resistencias están vigentes con acciones provenientes de diferentes enfoques².

Es posible identificar una segunda etapa en la década del '60 en un marco más amplio de liberación de los jóvenes. El impulso desde la academia a los estudios de la mujer (Women's Studies) y los movimientos feministas de ese período se encuentran signados por el ingreso de la mujer a la universidad (Belucci, 1993; Maglie & Frinchaboy, 1987) constituyendo el mayor aporte el debate acerca del poder hegemónico masculino con pretensiones de universalidad y en la forma de construcción de saberes en base a influencias políticas, sociales y económicas. En nuestro país, la fase emerge acompañada por una dictadura militar, cobrando relevancia las mujeres como protagonistas de lo público y su resistencia (Barrancos, 2007). En definitiva, la presencia femenina en distintos ámbitos e incluso en materia de adquisición de derechos, se ha dado históricamente después que la de los hombres, en el marco de procesos lentos y de lucha, venciendo la resistencia propia de la inercia social y posturas conservadoras resistentes a los cambios transformadores.

En 1985, el Seminario del Programa de Estudios sobre la Mujer en América Latina y el Caribe celebrado en México y auspiciado por la UNESCO resulta ser el puntapié de un

² Nos referimos, por ejemplo, a la impugnación realizada en la provincia de Santa Fe a una fuerza política que proponía quince mujeres como candidatas a diputadas nacionales.

movimiento de estudios interdisciplinarios de la mujer. En esa oportunidad se recomienda que los estudios de la mujer contemplaran: el avance del movimiento de mujeres, el desarrollo de las ciencias sociales y las relaciones entre la sociedad civil y el Estado. Sin embargo, este inicio es solo la apertura de un debate mayor que se pregunta acerca de hacia dónde van los estudios de las mujeres diversificándose en aristas metodológicas y epistemológicas (Harding, 1996; Calás y Smircich; 2009).

El avance de los estudios de la mujer finalmente comienza a mostrar limitaciones en tanto resulta reduccionista para pensar al otro y los impactos que produce. En este sentido, es cuando opera un giro epistemológico resignificándose los estudios en los denominados estudios de género. Dejando atrás la terminología de Estudios de la Mujer o Estudios sobre las Mujeres (Women's Studies), la expresión "género" retoma la idea de situar el debate en las formas de conocimiento científico admitidas universalmente, entendiendo el fenómeno inmerso en una realidad social.

El término género refiere al proceso que involucra a mujeres y hombres imbricados en un marco cultural y social (Acker, 1990; Bonder, 1998). Es decir, se constituye como una categoría analítica que reconoce la diversidad de géneros y la existencia de las mujeres y los varones. Se basa en la comprensión de que el estatus y la situación de la mujer están estrechamente relacionados con sus relaciones con los hombres. El concepto de 'género' proporcionó un medio para asegurar un mayor énfasis en las políticas de desarrollo y práctica sobre el empoderamiento de la mujer, los derechos humanos de la mujer y la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres (UN Women, 2022).

A su vez, la inclusión de la perspectiva de género en la Teoría de la Organización encuentra su nacimiento incipiente en la década del '80 con los estudios de Albert Mills quien plantea la relación entre el género y la cultura organizacional. De esta manera, es posible analizar el modo en que el género emerge en las organizaciones, y qué posiciones y posturas asumen las direcciones desde las políticas organizacionales frente a dicho fenómeno, para garantizar espacios de igualdad entre varones y mujeres. Las diferencias biológicas son transformadas en desigualdades sociales entre personas mediante la intervención cultural en la asignación de roles, actividades, valores y estereotipos según los sexos que se les asignan (Suárez Tomé, 2022). Del mismo modo, la hipótesis de trabajo que manejamos es que las organizaciones son generizadas (Gaba, 2010) y transforman la definición del puesto y estructura organizacional en un privilegio para algunos en detrimento de otras, reproduciendo estereotipos de género de la sociedad en general.

La literatura de cultura organizacional (Schein, 1988) resulta propicia para abordar una serie de dimensiones que pueden resultar provechosas para repensar el lugar de las mujeres al

interior de las organizaciones. Edgar Schein (1988) define a la cultura organizacional en tres niveles: el de artefactos, el de valores y el de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado. Estas presunciones son aprendidas a través del enfrentamiento con problemas de adaptación externa e integración interna, aquellas que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas son, en consecuencia, enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

En definitiva, asumir una perspectiva de género invita a reflexionar sobre las prácticas de la organización posibilitadoras u obstaculizadoras de la igualdad de oportunidades. El enfoque de Schein con respecto a que las organizaciones, cualquiera fuere su tipo, son portadoras de valores que -al demostrar de forma reiterada su eficacia para la resolución de problemas concretos cotidianos- pueden transformarse en presunciones culturales, resulta muy iluminador. Ello puede deberse a que ofrece una visión compleja que combina variables internas (aprendizajes) con externas (adaptación contextual). Su apelación al modelo de la psicología clínica por el cual se hacen conscientes las presunciones culturales "actuadas", resulta una herramienta adecuada a la introducción de cambios profundos en las prácticas sociales de las y los integrantes de una organización porque implica pensar a las organizaciones atravesadas por la dimensión de género.

Estado del arte: desigualdades de género

Si bien las desigualdades entre mujeres y varones se manifiestan a través de una división inicial que remite al trabajo doméstico y no doméstico (Maceira, 2014), en los últimos años se puso de relieve la existencia de desigualdades de género en los mercados laborales. En Latinoamérica los estudios se concentran en los datos estadísticos para dar cuenta de la participación laboral de las mujeres, el tipo de actividades y la brecha salarial (OIT, 2011;2016; PNUD, 2018; MTEySS, 2018). En nuestro país, la bibliografía sobre género da cuenta de la conciliación entre la vida laboral y familiar (Debeljuh y Las Heras, 2010; Debeljuh, 2013), las tareas de cuidado (Batthyany, 2015; Esquivel; 2011; Esquivel et al, 2012) el análisis de los programas de diversidad en las empresas (Héller,2011;2015) y la participación de mujeres en sectores organizacionales específicos (Kauffman, 2010; Chudnovsky, 2020).

Desde entonces, los análisis al respecto no han dejado de señalar que mujeres y varones se insertan en el mercado de trabajo de manera desigual y que la subordinación y la discriminación laboral son una realidad para la gran mayoría de mujeres activas, situación que persiste incluso en un escenario de incremento de la actividad femenina. En este sentido, el período 2019-2022 visibiliza un aumento de la participación de la mujer en el empleo asalariado

del sector privado como resultado de una mejora de la participación de las mujeres en un conjunto diverso de sectores (MTEy SS, 2023).

Varias autoras (Maceira, 2014; Torns y Recio, 2012; Gabba, 2010) que revisan la presencia de las mujeres en el mercado de trabajo y en las organizaciones señalan la persistencia de la segregación vertical y horizontal y las desigualdades indirectas, lo que se evidencia aún más en contextos de crisis. Paradójicamente, postpandemia se identificó la incorporación significativa de mujeres al empleo. Concretamente, la tasa de empleo de mujeres pasó de 43.9% al 47,1% de 2009 a 2022 (MTEy SS, 2023a).

Torns y Recio (2012) parten de algunas certezas con relación a la desigualdad de las mujeres en el mercado de trabajo y señalan que para entender esa desigualdad, es importante detenerse en el análisis de factores laborales como extralaborales, lo cual habilita a pensar también en formas de desigualdad y/o discriminación que se asumen en diferentes organizaciones. A su vez, realizan una categorización sobre las distintas formas de desigualdad que existen en las organizaciones como la concentración de empleo femenino en algunos sectores, es decir segmentación laboral horizontal. Como señala Maceira (2014), “la estructura ocupacional de nuestro país reproduce una división generalizada del trabajo”, en esta línea, el sector con mayor participación femenina es el de servicios con un 44, 4% que incluye la enseñanza, la salud y el empleo doméstico registrado (MTEy SS, 2018) siendo los porcentajes más bajos en la construcción y las actividades primarias. También se identifica baja presencia femenina en puestos jerárquicos, es decir segmentación vertical.

En esta línea, Beaudoux, V. (2018: 68) retoma de Eagly y Carli³ que para acceder a la pirámide jerárquica las mujeres no sólo deben romper techos, sino también recorrer laberintos dado que en comparación con los varones deben sortear muchos más obstáculos. Las promociones y ascensos requieren considerablemente más tiempo para ellas, así como caminos más complejos y extensos, a pesar de contar con formación y experiencia laboral similares. A su vez, si bien existen áreas con altos porcentaje de mujeres con estudios superiores completos, a medida que se avanza en la escala profesional, la presencia de mujeres es menor (SGyEP, 2020); además si bien se evidencia una mayor participación de las mujeres en los cargos jerárquicos, todavía no es suficiente para asemejarse a la de los varones. Sin embargo, las mujeres aumentaron su peso relativo en los puestos de jefaturas intermedias de áreas administrativo contables (MTEySS, 2023a). Este fenómeno, sin embargo, se explica por la dinámica sectorial, ya

³ Alice Eagly y Linda Carly de Northwestern University y Wellesley College sostienen que el laberinto es una imagen más adecuada para ayudar a que las organizaciones entiendan y aborden los obstáculos para el avance de las mujeres. Más que describir una barrera absoluta en la penúltima etapa de una carrera brillante, un laberinto expresa la complejidad y la variedad de los desafíos que pueden aparecer en el camino.

que es posible encontrar cierto crecimiento en áreas que habitualmente concentran mayor empleo femenino tales como educación y salud.

Además de la segregación vertical y horizontal mencionadas y de la afirmación acerca de que las profesiones masculinizadas son, en general, más valoradas y mejor remuneradas, emergen otras dimensiones tales como la discriminación, la violencia y la brecha salarial. En Argentina, la brecha de ingresos indica que las mujeres ganan en promedio un 25% menos que los varones (Vidal, 2021). Esta brecha es producto de las diversas formas en las que se expresa la desigualdad que afecta a las mujeres en el mercado de trabajo.

3. Metodología

El relevamiento de información se realizó a través de un cuestionario de carácter exploratorio, cuyo objetivo fue lograr un acercamiento a las trayectorias, experiencias y opiniones con relación a la organización y las desigualdades de género identificadas por las mujeres encuestadas. En una primera instancia, estos interrogantes se abordan a partir de un cuestionario de carácter exploratorio aplicado a 89 mujeres de entre 29 y 59 años, relevando características de su trabajo actual y políticas de género en la organización que impactan en su trayectoria laboral y su desarrollo profesional. La información obtenida del cuestionario posibilitó arribar a diversas hipótesis y orientaciones para profundizar el trabajo de campo. En el cuestionario se abordaron tres ejes: características de su trabajo actual, trayectoria laboral y políticas con relación al género en la organización. El objetivo inicial fue meramente exploratorio dado que la muestra no es representativa. Por el contrario, dado que se utilizó la técnica de bola de nieve presenta un carácter sesgado, sin embargo, esto permitió aproximarnos a algunas características generales de la unidad de análisis del estudio.

En un segundo momento, se recogieron los resultados preliminares y primeras aproximaciones de una guía entrevista aplicada a 11 mujeres, en su mayoría, profesionales que se desempeñan en organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil, cuyo rango de edad se encuentra entre 20 y 59 años. Para ello, se diseñó una pauta de entrevista y se comenzó a seleccionar a las posibles entrevistadas. La elección de esta metodología permite no solo obtener su punto de vista, sino también relacionar sus vidas y trayectorias con el contexto institucional, social y político en el que se inscriben. Para las entrevistas se tuvieron en cuenta los criterios de interés teórico siguiendo a Glaser y Strauss en relación con que “los criterios de muestreo teórico son diseñados para ser aplicados en el transcurso de la recolección de los datos conjuntamente con su análisis, asociados a la generación de teoría... se los adapta continuamente para ajustarse a los datos y se los aplica sensatamente en el momento y punto oportunos del análisis” (Glaser y Strauss, 1969).

4. Desarrollo

Análisis de encuestas y entrevistas: visibilizar la desigualdad

Con relación a la pregunta sobre su trabajo actual, la mayoría de las mujeres encuestadas, tal como se muestra en el gráfico N° 1, se desempeña en organizaciones del sector público (43,9%), luego, con un 14,63% se ubican quienes se desempeñan en empresas multinacionales y en mismo porcentaje en PyMEs. El 13,41% tiene un emprendimiento o trabaja por cuenta propia y el 9,76% trabaja en empresas privadas, es decir que, el 52,43% se desempeña en el sector privado. Menos significativo es el desempeño en organizaciones de la sociedad civil (2,44%) y en empresas públicas (1,22%).



Gráfico N° 1: Tipo de organización en la que se desempeñan. Elaboración propia.

Respecto de la rama de actividad, el 31% manifiesta desempeñarse en áreas administrativas, y en orden descendente le siguen: la enseñanza con el 19%, el comercial con el 13%, el sector manufacturero con el 12%, con el 10% en el área de salud y el sector de la construcción y judicial con un 8 y 6 %, respectivamente.

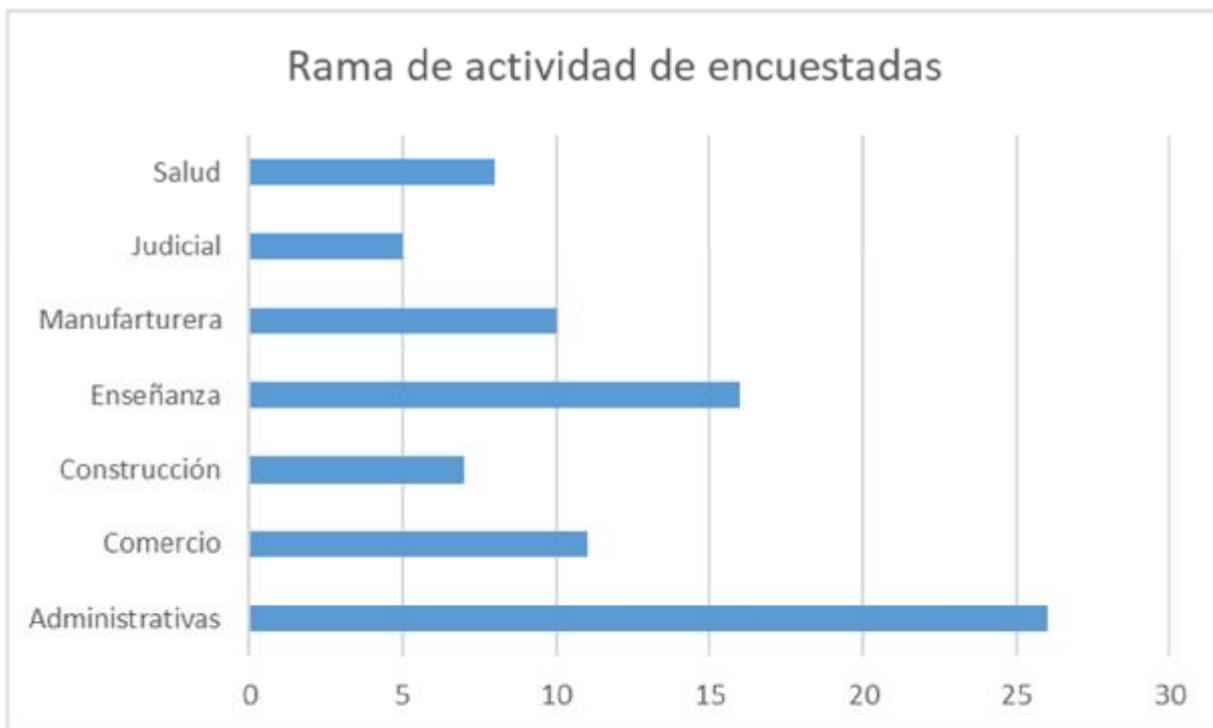


Gráfico N°2: Rama de actividad en la que se desempeñan. Elaboración propia.

En este sentido, si bien se trata de una muestra no representativa se asemejan en cuanto al peso relativo que tienen las mujeres en los sectores de actividad en el empleo registrado a nivel nacional. Nos referimos a que el mayor porcentaje se concentra en el sector de servicios con un 44,4% distribuido en enseñanza, salud y trabajo doméstico no registrado, seguido por el sector de comercio en un 35,1%. El sector industrial concentra un 19% de mujeres, seguidos por el sector electricidad, gas y agua (17,2%), actividades primarias (11,2%) y, por último, construcción con el 6% (MTEySS, 2023a; 2023b).

Respecto de la permanencia, el 45,1% de las encuestadas cuenta con más de 10 años de antigüedad en la organización, mientras que el 23,2% tiene una antigüedad de entre 5 y 10 años. El 18,3% tiene una antigüedad en la organización de 2 a 5 años. Con menor porcentaje se presentan quienes tienen una antigüedad de entre 1 y 2 años y menos de 1 año.

En referencia a la percepción de la remuneración frente a sus pares, el gráfico N° 3 evidencia que el 48,8% afirma estar a la par. Sin embargo, el 28% señala desconocer acerca de la paridad en la remuneración y el 23,2% señala que no percibe paridad.

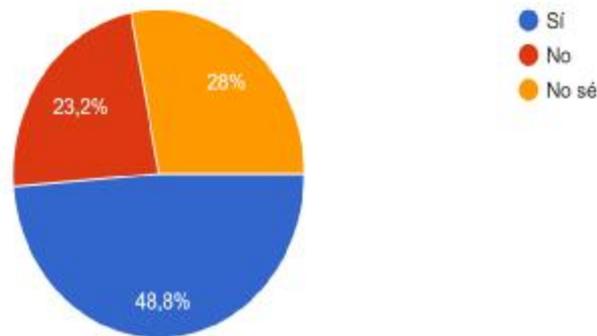


Gráfico N° 3: Percepción de la remuneración frente a pares. Elaboración propia.

Las mujeres ganan, en promedio, un 29% menos que sus pares varones. Son las que sufren los mayores niveles de desempleo y precarización laboral. La brecha salarial se amplía para las asalariadas informales, alcanzando un 35,6% (DNElyG, 2020; 2022). En el segundo trimestre de 2022 la brecha salarial alcanzó el 27,7%: las mujeres ocupadas debieron trabajar 8 días y 10 horas más que los varones ocupados para ganar lo mismo que ellos en un mes según detalla el Informe de la Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género del Ministerio de Economía de la Nación. Asimismo, un grupo relevante lo constituyen las mujeres que se autoexcluyen del mercado laboral o realizan trabajos informales para poder conciliar con las tareas domésticas y de cuidado.

Al hablar de brecha no nos referimos solo a la de ingresos sino también a la desigualdad persistente en distintos ámbitos de la vida social, entre ellos, la educación, la salud, el trabajo, el mundo digital, las tareas de cuidado, la participación pública política⁴, y muchos otros.⁵

A su vez, con relación al trabajo actual, el 43,9% de las encuestadas señaló que no ha tenido ascenso o promociones en la organización en la que se desempeña actualmente. Por el contrario, el 56,1% señaló que sí. Sobre el puesto que ocupan actualmente en la organización (ver gráfico N° 4) la mayoría, 68,3%, señaló que se corresponde con su formación o su experiencia laboral, mientras que el 29,3% destacó que está sobrecalificada.

⁴ En nuestro país de un total de 24 gobernaciones, considerando 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, solo se cuenta con 2 Gobernadoras en las provincias de Río Negro y Santa Cruz.

⁵ En el Índice global de género Argentina ocupa el número 33.

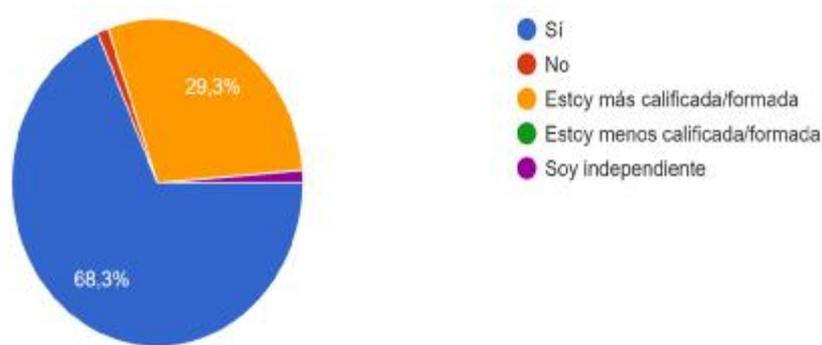


Gráfico N° 4: El puesto que ocupa se condice con su formación/experiencia profesional. Elaboración propia.

A la pregunta sobre si el puesto de trabajo en el que se desempeñan está pensado indistintamente para mujeres y varones, el 85,37% respondió que sí y el 14,63% que no. Entre los argumentos positivos se encuentran que la tarea está vinculada a las competencias de las personas y no al género; y entre los negativos, que es ocupado mayoritariamente por varones, en algunos casos con salarios más altos, que está pensado solo para varones o solo para mujeres, que depende del género del jefe y que los requisitos de ascenso invisibilizan trayectorias interrumpidas por maternidad. Si bien las entrevistadas identifican un diseño de puestos y organizacional no generizado, luego se reconoce que determinados puestos son y han sido siempre ocupados por varones.

Con relación al interrogante sobre si en su trayectoria laboral existieron obstáculos, el 59,8% señaló que no, mientras que el 30,5% que sí y un 9,8% que tal vez los hubo. Cuando se consulta por cuáles fueron los obstáculos para su crecimiento o desarrollo profesional (ver gráfico N°5), las encuestadas señalaron como los más destacados a la falta de tiempo debido a las tareas familiares y a la falta de oportunidades (ambas con un 32,4%), mientras que el 24,3% señaló que fue discriminación de cualquier tipo. Entre las discriminaciones generales se destacan el no reconocimiento de capacidad y /o habilidades y el reforzamiento de estereotipos de género suponiendo que las mujeres no pueden desarrollar determinadas tareas.



Gráfico N° 5: Aspectos que considera han obstaculizado su crecimiento laboral. Elaboración propia.

Cuando se le consultó a las encuestadas si es posible encontrar en la organización referentes mujeres que favorezcan la participación de mujeres en diversos puestos, como lo muestra el gráfico N° 6, la mayoría de ellas respondió que sí, 57,3%. Sin embargo, el 22% respondió que no es posible y el 17,1% que no sabe o que no está informada y solo un 2,4% señala que muy pocas.



Gráfico N°6: Posibilidad de encontrar mujeres referentes en la organización. Elaboración propia.

A su vez, cuando se las consultó sobre quiénes ocupaban los puestos jerárquicos en la organización, las encuestadas respondieron que el 48,74% están ocupados por varones, el 25,61% por mujeres, el 19,51% por mujeres y varones.

Hacia organizaciones con mayor igualdad de género: facilitadores y obstaculizadores

Según la Encuesta de Indicadores laborales (2023) en el Módulo de género, el 72,8 % de las empresas relevadas no implementan ninguna acción para favorecer la igualdad de oportunidades entre los géneros. Asimismo, aquellas que declararon implementar algún plan o estrategia, solo en el 2,6% de los casos se asigna un presupuesto específico. Si bien Fernández

Erlauer (2022) se refiere al ámbito estatal del mismo modo, se considera que la asignación de un presupuesto para abordar la dimensión de género contribuiría a reforzar la política organizacional, priorizar la perspectiva de género y no caer en voluntarismos. “La primera es que fortalece el objetivo de equidad, porque las políticas etiquetadas contribuyen a cerrar brechas de género. La segunda es que tiene efectos positivos en toda la gestión al fomentar el uso de datos para la planificación de políticas y alinear la acción con los objetivos más lejanos” (Fernández Erlauer, 2022)

En Argentina, 114 empresas participan del Programa WEPS ⁶ y en el diagnóstico inicial se observó que las empresas WEPs en Argentina, al momento de la adhesión, se concentraban en el nivel “Intermedio” de desempeño de políticas y programas actuales en relación con la igualdad de género (56% de las empresas obtuvieron una calificación entre 25 y 50%). Un 28% de las empresas se encontraban en nivel “Principiante” (calificación entre un 0 y 25%) y solo un 16% estaban en los niveles “Avanzado” (calificación entre un 50 y 75%) y “Líder” (calificación mayor al 75%).

En la encuesta implementada en el marco de este trabajo, ante la pregunta sobre si la organización en la que se desempeñan tiene políticas de diversidad y de género, un 35,4% señaló que no, mientras que un 23,2% destacó que sí. A su vez, el 9,8% destacó que si bien existen acciones de género no se aplican y un 15,9% destacó que están en proceso de desarrollo. Además, un 14% destacó que no tiene conocimiento sobre el tema (ver gráfico N°7).

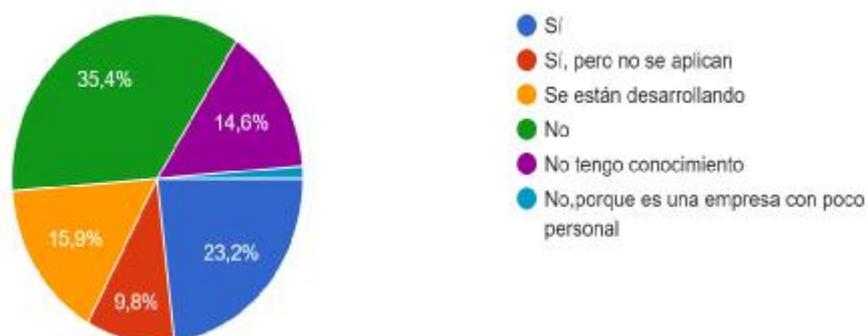


Gráfico N°7: Estrategias de diversidad, programas de género, políticas de género. Elaboración propia.

Las 89 encuestadas respondieron también acerca de la existencia de desigualdad de género en la organización de la que forman parte. Al respecto, un 34,55% señaló que no, compuesto por quienes señalan que no hay discriminación de ningún tipo (31,82%), que no porque trabajan por cuenta propia (1,82%) y no porque no hay en su ámbito o área de trabajo,

⁶ Los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por sus siglas en inglés), creados por ONU Mujeres y el Pacto Global de Naciones Unidas en 2010.

pero desconocen lo que sucede en la estructura general (0,91%). Sin embargo, el 65,45% señaló que sí existe desigualdad de género en la organización en donde se desempeña. Para las encuestadas, la desigualdad se representa en la discriminación para ascender o promocionar (19,09%), la discriminación salarial (9,09%), el maltrato verbal (8,18%), el acoso laboral (6,36%), la flexibilidad en el horario (5,45%) y el acoso sexual (2,73%). A su vez, un 14,55% menciona que existen otros tipos de desigualdad entre las que se destacan trabajar en una organización estructuralmente patriarcal, diferencias en las tareas asignadas ante un mismo puesto o haber sido víctimas de violencia de género tales como comentarios descalificantes.

Adicionalmente, de las entrevistas surgen categorías “nativas” que pueden asociarse a conceptos teóricos surgidos de las teorías feministas sobre la perspectiva de género. En primer lugar, podemos mencionar que las entrevistadas identifican problemáticas vinculadas con el género en la organización en la que se desempeñan. Muchas destacan haber recibido un trato diferenciado con respecto a las tareas y los espacios de trabajo por su condición de mujer. En ambientes laborales masculinizados, lograr desarrollar las tareas resulta un gran desafío. Este trato diferencial se vincula a los estereotipos de género⁷ que se mantienen en la organización. De este modo se visibiliza que la organización los refuerza en sus valores y presunciones básicas (Schein, 1988). Otro aspecto que se observó en las entrevistas refiere a aquellas tareas que no corresponden a las propias del cargo, pero son asignadas a las mujeres y que se asocian a lo doméstico: orden, organización, limpieza, catering, reforzando nuevamente los estereotipos de género en la organización. Sin embargo, en esta línea se señala que las prácticas a nivel societal tales como el 8M, la Ley Micaela y la discusión de género en la esfera pública habilitan a instalar en la organización algunas prácticas. Del mismo modo, los espacios de denuncia habitualmente desarrollados en el marco de las organizaciones sindicales resultan un reaseguro del que valerse.

En los testimonios de las entrevistadas, es clara la observación sobre las desigualdades existentes, tanto laborales como extralaborales. Algunas formas de desigualdad presentes son la segmentación vertical y la discriminación laboral indirecta (Torns y Recio, 2012). Las organizaciones suelen declarar que instrumentan acciones para abordar la desigualdad laboral, sin embargo esta solo queda definida para el acceso al ámbito de trabajo y no así a la trayectoria laboral que las mujeres pueden desarrollar dando cuenta de que las acciones permanecen en el nivel de artefactos (es decir, dispositivos, herramientas) de la cultura de dicha organización no pudiendo convertirse ni en valores sostenidos por la organización ni avanzar hacia presunciones, por lo que el impacto en la perspectiva de género de esa organización es bajo. En este sentido,

⁷ Un estereotipo de género es una visión generalizada o una idea preconcebida sobre los atributos o las características, o los papeles que poseen o deberían poseer o desempeñar las mujeres y los hombres.

las entrevistadas coinciden en que el manejo sobre esta problemática es bastante superficial en las organizaciones.

Otro aspecto vinculado con la inclusión de la perspectiva de género en las organizaciones refiere a la escasez de capacitaciones o a su abordaje. En esta línea, identificamos nuevamente el nivel de artefactos en la cultura organizacional instrumentando capacitaciones que no permean en el nivel ni suponen una transformación cognoscitiva para la organización.

Por ende, las prácticas organizacionales que facilitan la incorporación de acciones con perspectivas de género aún se encuentran algo veladas en el nivel de artefactos, por el contrario, se observa que son las mujeres que allí se desempeñan quienes con pequeñas acciones provocan cambios. De la recopilación de las encuestas y entrevistas se pueden sintetizar, tal como se señala en el cuadro 1, obstaculizadores y facilitadores de procesos de desarrollo laboral de las mujeres y de organizaciones con mayor igualdad. A su vez, se pueden diferenciar aquellas prácticas que emergen de la propias integrantes de la organización y de las políticas definidas a nivel dirección organizacional. Adicionalmente aquellas prácticas de carácter exógeno que combinan el sostenimiento de una cultura societal patriarcal y resistencias femeninas y movimientos sociales que obstaculizan, por un lado, y habilitan y promueven, por el otro.

<p>Prácticas que emergen de las experiencias de mujeres en las organizaciones</p>	<p>Concentración de mujeres en las mismas áreas de trabajo: (repcionistas mujeres- Segmentación horizontal)</p> <p>Dificultades en el ascenso o avance pese a tener varios años de antigüedad: Techo de cristal/piso pegajoso/laberintos de cristal (segmentación vertical)</p> <p>Trato diferencial por ser mujer: Estereotipos de género</p> <p>Tareas vinculadas a lo doméstico: estereotipos de género</p> <p>Puestos y organizaciones generizadas</p>
<p>Facilitadores de la perspectiva de género externos</p>	<p>Movimientos sociales feministas</p> <p>Ley Micaela</p> <p>8M</p>

Facilitadores organizacionales	Espacios de denuncia en las organizaciones Espacio de denuncia en los gremios Programa de políticas de género Cupos de género Referentes compañeras
Obstaculizadores organizacionales	Discrepancias entre lo que explicita y realiza la organización Prácticas de género al inicio pero no logran resultados Capacitaciones sin impacto Reforzamiento de estereotipos de género en gerencias y áreas
Obstaculizadores exógenos	Cultura patriarcal generalizada Vida familiar Tareas de cuidado concentradas en la mujer Licencias por maternidad solo para la mujer/madre

Cuadro 1: Síntesis de prácticas que facilitan / obstaculizan entornos organizacionales de mayor igualdad. Elaboración propia.

Según las palabras de Shein (1988), cabe preguntarse, entonces, ¿cuáles serán aquellas presunciones válidas enseñadas a los nuevos y viejos miembros de la organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir estos problemas que posibiliten una modificación profunda de la cultura organizacional y posibilitadoras de espacios organizacionales con mayor igualdad?

5. Conclusiones

A lo largo del artículo hemos abordado los resultados de la encuesta exploratoria y de la primera etapa de las entrevistas realizadas. En este sentido, parte de la información relevada en la encuesta exploratoria se condice con datos cuantitativos sobre la situación de las mujeres en el mercado de trabajo así como aspectos señalados en las conceptualizaciones teóricas feministas. Algunos de estos ejemplos dan cuenta de mayoría de puestos jerárquicos ocupados por varones, desigualdades para ascender, brecha salarial, abordaje superficial y falta de implementación de políticas y acciones para alcanzar mayor igualdad, situaciones de acoso y violencia de género, entre otras.

Además, se puede señalar que tanto la encuesta como las entrevistas anticipan la existencia de organizaciones generizadas, independientemente de cuál sea su naturaleza. A su vez, puede observarse cómo la perspectiva de género atraviesa a las organizaciones ya sea por problemáticas que acercan y visibilizan las mujeres que las habitan, como a través de acciones para fomentar y problematizar la diversidad de género o la inexistencia de ellas. En este sentido, emerge que las acciones y propuestas implementadas por las organizaciones revisten el carácter de "artefacto" en el nivel de la cultura organizacional lo que da cuenta de falta de desarrollo de una visión compartida sobre la construcción de entornos laborales con mayor igualdad y la imposibilidad de que la temática forme parte de la cultura de la organización.

En consonancia con lo señalado por Acker (1992), en gran parte de las organizaciones las dinámicas parecen responder a lo heteronormado replicando la distinción entre femenino y masculino, feminidad y masculinidad" (Acker, 1992, p.251).

Como ya lo hemos señalado, el enfoque de Schein que sostiene que las organizaciones, de cualquier tipo, son portadoras de valores que -al demostrar de forma reiterada su eficacia para la resolución de problemas concretos cotidianos- pueden transformarse en presunciones culturales, nos resulta iluminador para avanzar en acciones y prácticas en clave de género en la cultura, de modo de habitar organizaciones libres de discriminación por razones de género y tributarias de mayor igualdad.

6. Referencias

- Acker, J. (1990) "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations" in *Gender and Society*, Vol. 4, No. 2 (Jun. 1990), pp. 139-158.
- Barrancos, D. (2007) *Mujeres en la Sociedad Argentina. Una historia de cinco siglos*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Battthyany, K. (2015) *Las políticas y el cuidado en América Latina. Una mirada a las experiencias regionales*, Naciones Unidas.
- Beaudox V. (2018) "De techos, suelos, laberintos y precipicios. Estereotipos de género, barreras y desafíos de las mujeres políticas" en Freidenberg F. y del Valle Pérez G. (eds.) (2017) *Cuando hacer política te cuesta la vida. Estrategias contra la violencia política hacia las mujeres en América Latina*, México: Universidad Autónoma de México
- Belucci, M. (1993) "De los estudios de la mujer a los estudios de género: han recorrido un largo camino" en Fernandez, A. (comp.) *Las mujeres en la imaginación colectiva*, Barcelona: Paidós

- Bonder, G. (1998). "Género y Epistemología: Mujeres y Disciplinas", en Montecino S. y Obach A. (comps.) *Género y Epistemología: Mujeres y Disciplinas*, Santiago de Chile: Lom Ediciones
- Calás M. y Smircich I. (2009) "Feminist perspectives on gender in organizational research: what is and is yet to be", in Buchanan D. y Bryman A. (edit) *The sage Handbook of Organizational Research Methods*, London: Sage Publications.
- Chudnovsky, M. (2020). "¿Dónde están y qué hacen las mujeres dentro de la administración pública? El caso del sector público argentino". *Revista de Gestión Pública*, Volumen IX, Número 1, 119-146, DOI: 10.22370/rgp.2020.9.1.268
- Debeljuh P. y Las Heras M. (2010) *Mujer y Liderazgo*, Lid Editorial Empresarial.
- Debeljuh P. (2013) *Varon + Mujer: Complementariedad*, Lid Editorial Empresarial.
- Encuesta de Indicadores Laborales (2023) Mayo 2023, Datos de marzo 2023, Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social.
- Esquivel V. (2011) *La economía del cuidado en América Latina: poniendo a los cuidados en el centro de la agenda*, PNUD: Área práctica de género. Serie atando cabos, deshaciendo nudos
- Esquivel V. et al (2012) *Las lógicas del cuidado infantil. Entre las familias, el Estado y el mercado*, Buenos Aires: IDES.
- Fernández Erlauer, M. (2022) El lugar de las políticas de género en el Presupuesto 2023, disponible en <https://fund.ar/publicacion/el-lugar-de-las-politicas-de-genero-en-el-presupuesto-2023> Fundar.
- Gaba, M. (2010) "Las organizaciones generizadas. La perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones" en *II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Glasser, B. G. y Strauss, A. L., (1969). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*, Chicago: Aldine.
- Harding, S. (1996) *Ciencia y feminismo*, Madrid: Ediciones Morata.
- Heller, L. (2011) *Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina*. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 3, 69-96.
- Heller, L. (2015) *Mujeres...y varones en las organizaciones. Ambiciones y aspiraciones*, Buenos Aires: Ediciones Pluma Digital.

- Kaufmann, A. (2010) "El Desarrollo de la Carrera de la Mujer en la Banca: Reflexiones sobre el Techo de Cristal en el Sector Financiero" en Harvard Deusto Business Review Nro 193, Recursos humanos, septiembre 2010
- Lagarde M. (1996) *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*, Madrid: Ed. HORAS
- Maglie, G. y García Frinchaboy, M. (1998). Situación educativa de las mujeres en Argentina. Subsecretaría de la Mujer de la Nación. UNICEF.
- Maceira, V. (2014). "Las mujeres en el mundo del trabajo: apuntes para el balance de una década". En: 6to. Encuentro Observatorio de Género y Pobreza "Género y desigualdades sociales en Argentina: Avances y dilemas en políticas públicas e investigaciones". Buenos Aires.
- MTEySS (2023a) Panorama mensual del trabajo registrado, diciembre 2022 y enero 2023, Subsecretaría de Planificación, Estudios y estadísticas, Ministerio de Trabajo, empleo y Seguridad Social
- MTEySS (2023b) Panorama mensual del trabajo registrado, febrero y marzo 2023, Subsecretaría de Planificación, Estudios y estadísticas, Ministerio de Trabajo, empleo y Seguridad Social
- MTEySS. (2018). *Mujeres en el mercado de trabajo argentino*, Dirección General de Estudios Macroeconómicos y Estadísticas Laborales – MTEySS.
- Organización Internacional del Trabajo (2011). *En ruta hacia la igualdad de género*, Especial Estrategia y Negocios.
- Organización Internacional del Trabajo (2016). *Las mujeres en el trabajo: Tendencias de 2016*.
- Palermo, S. (2012) *Los derechos políticos de la mujer*, Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018) *Aportes para el desarrollo humano en Argentina 2018: Género en el sector salud: feminización y brechas laborales*, Buenos Aires: PNUD 2018.
- Schein E. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Barcelona: Editorial Plaza y Janés.
- Secretaría de Gestión y Empleo Público (2020). Brechas de género en los cargos de gobierno 2009-2019, disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/brecha_de_genero_-_presentacion_5-3-miercoles.pdf
- Stengel, M. (2018) *El efecto mujer*, Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial, SA.
- Suárez Tomé, D. (2022) *Introducción a la teoría feminista*, Buenos Aires: Nido de Vacas.

Torns y Recio (2012) "Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación" en *Revista de Economía Crítica*, (14) segundo semestre 2012.

UN Woman (2022) *Handbook on gender mainstreaming for gender equality results*, disponible en <https://www.unwomen.org/>

Valobra, A. M. (2008). "Feminismo, sufragismo y mujeres en los partidos políticos en la Argentina de la primera mitad del siglo XX", *Amnis* [En línea], 8 | 2008, Publicado el 01 septiembre 2008, consultado el 20 abril 2019. URL: <http://journals.openedition.org/amnis/666> DOI: 10.4000/amnis.666

Vidal V. (2021) *Buenas prácticas de empresas WEPS en Argentina*, Buenos Aires: ONU Mujeres.