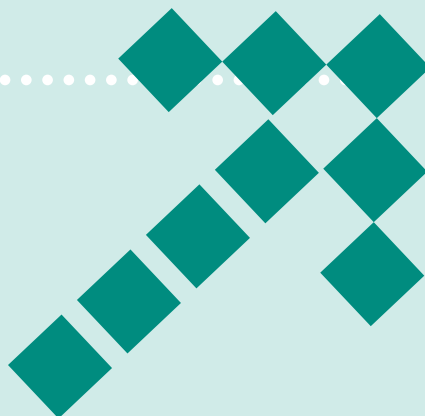
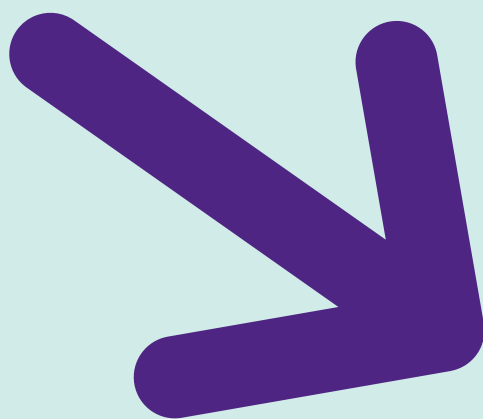


IDEA DIVERSIDAD

idea



IDEA Diversidad

Igualdad de
oportunidades
para la mujer
en la empresa

Estudio cualitativo de Focus Groups y Entrevistas en profundidad - Agosto 2014

IDEA Diversidad

Igualdad de
oportunidades
para la mujer
en la empresa

Estudio cualitativo de Focus Groups y
Entrevistas en profundidad - Agosto 2014

Indice

1.	Introducción	3
1.1	Objetivos del estudio y abordaje metodológico	4
2.	Resultados	5
2.1	Estructura de análisis	5
I	Eje de análisis 1: La problematización de lo diverso	5
II	Eje de análisis 2: Significado de lo diverso	6
III	Eje de análisis 3: Construcción cultural de la mujer	8
2.2	La diversidad de género dentro de las organizaciones	9
2.2.1	Algunos aspectos generales	9
2.2.2	Aspectos particulares en la articulación de género dentro de las empresas	12
2.2.2.1	Segregación vertical y horizontal	12
2.2.2.2	El cupo como herramienta facilitadora de acceso	13
2.2.2.3	Brecha salarial	13
2.2.2.4	Efectos no deseados de los ascensos	14
3.	Prácticas facilitadoras para la integración de la mujer a puestos de liderazgo	15
	Empresas participantes del estudio	17
	Empresas patrocinantes	18

1. INTRODUCCIÓN

Los estudios cualitativos se definen como un proceso de construcción de información cuyo objetivo se focaliza en producir significados e interpretar fenómenos ocultos a la observación. Se caracteriza por trabajar con instrumentos de análisis que no buscan informar sobre la extensión de los fenómenos (cantidad), sino, más bien, conocerlos en profundidad y detalle. El abordaje cualitativo de un objeto de estudio permite explicar significados y sentidos que los actores le otorgan a los fenómenos.

En el marco de la presente investigación, se aplicaron dos técnicas cualitativas de relevamiento de datos: a) Entrevistas en profundidad y b) Grupos focales

a. Las entrevistas en profundidad: se caracterizan por ser flexibles y dinámicas. Consisten en una forma especial de conversación, generalmente cara a cara, entre el investigador y los informantes, es dirigida y registrada por el primero cuyo objetivo es recoger un determinado tipo de información en el marco de una investigación. Están dirigidas a la comprensión de las perspectivas de los actores basadas en sus experiencias.

b. Por su parte los grupos focales constituyen una técnica de recolección de información basada en entrevistas colectivas, realizadas a grupos homogéneos bajo la guía de un moderador.

Los miembros del grupo son seleccionados según los objetivos del estudio y de acuerdo a ciertos requisitos que la técnica establece, generalmente se trata de individuos que comparten ciertas características (sexo, edad, nivel socioeconómico, etc.). Los grupos se conforman de manera homogénea según estos criterios y son heterogéneos entre sí, dentro del conjunto de los estudiados. Esta heterogeneidad permite luego realizar el análisis comparado entre ellos de acuerdo a los segmentos diseñados. Los grupos focales sirven para:

- Conocer conductas y actitudes sociales.
- Obtener mayor cantidad y variedad de respuestas que pueden enriquecer la información respecto de un tema.
- Obtener ideas para desarrollar estudios ulteriores.

El estudio cualitativo “Igualdad de oportunidades para la mujer en la empresa”, cuyos resultados se exponen en este documento, es producto de la implementación de ambas técnicas. Cecilia Mosto, directora del proyecto, tuvo a su cargo la moderación de los grupos focales, así como la realización de las entrevistas en profundidad. El equipo de analistas estuvo conformado por Sabrina García, Rocío Curti Frau y Martín Corallini.



1.1. Objetivos del estudio y abordaje metodológico

El estudio cualitativo realizado por IDEA se focalizó en producir información que permitiera identificar elementos relevantes que integran:

- La construcción argumental que impulsa la trayectoria laboral de las mujeres dentro de las organizaciones;
- La construcción de opinión de los hombres que forman parte de la conducción de las organizaciones.

Para alcanzarlos, se abordaron desde un marco teórico basado en “lo diverso”. Los responsables del proyecto consideraron importante comprender el significado de este concepto extra muros de las organizaciones, para luego descifrar con mayor precisión la dinámica observada dentro de las compañías y focalizar en las cuestiones referentes a la diversidad de género en general, y en los cargos de conducción específicamente.

Se realizaron 8 grupos focales, segmentados de manera de enriquecer el análisis a través de tres variables: a) origen de la compañía (“multinacional” o “nacional”); b) tamaño (“PyMe” o “grande”); y c) posición dentro de la compañía de la mujer que participaría de los grupos (“en puesto de conducción” y “próxima a puesto de conducción”).

También se realizaron entrevistas en profundidad a 8 CEO’s de empresas, respetando la misma segmentación vinculada a origen y tamaño de las mismas.



2. RESULTADOS

2.1. Estructura de análisis

Del estudio surgen tres ejes sobre los cuales giran las posibilidades de integración de un liderazgo femenino en las organizaciones dentro de nuestra sociedad:

- i. Problematicación de lo diverso: ¿es un problema o no? ¿cuán importante es?
- ii. Significado de lo diverso: ¿Qué es? ¿Qué representa?
- iii. Construcción cultural de la mujer: ¿Qué espera de sí misma? ¿Qué espera la sociedad de ella? ¿Qué restricciones culturales operan en su desarrollo personal?

La comprensión de estos tres ejes resulta útil para poder entender el comportamiento de la mujer en funciones de conducción dentro de empresas y pensar, en términos eficaces, una mejor integración de su liderazgo a partir de herramientas útiles y de posible implementación.

I. Eje de análisis 1: La problematización de lo diverso

- La diversidad, como problema a gestionar dentro de las organizaciones, forma parte de una problemática bastante alejada del ámbito local. Todos los segmentos bajo estudio destacan su particular importancia dentro de empresas globales con casas matrices en Estados Unidos o Europa, que cuentan con políticas claras vinculadas al respeto a diferentes grupos minoritarios.

“...Creemos realmente que una organización diversa es mucho más rica, si vos querés innovar necesitás distintas ideas, diferentes puntos de vista, y se promueve eso. Ahora esa política general, bajada desde casa matriz, la tenés que llevar a cada país, en EEUU diversidad pone muy fuerte énfasis en la diversidad racial, tener minorías, tener hispanos, tener negros, tener asiáticos. Llevado a Latinoamérica cambia... en Brasil tenemos un poco más lo racial, acá el foco está más puesto en la diversidad de género...” (Empresa Multinacional Grande)

“...Yo creo que las empresas que no tienen una agenda de género multinacional están con otro tema, a los restantes creo que no les importa. Hay algunas que tienen una agenda internacional, tenés una IBM, y te bajan línea de afuera, te dicen ‘qué está pasando que no hay mujeres en tus mandos medios’, o no sé... pero empresas nacionales que no tienen una agenda internacional, creo que no lo trabajan...” (Empresa Nacional Grande)

- Esto queda confirmado y aparece claramente en los focus integrados por mujeres en puestos de conducción o próximos a ellos que se desempeñan en empresas multinacionales, entre las que prevalece un clima de comodidad en el abordaje del tema y de abundante conocimiento de prácticas sofisticadas orientadas a facilitar una integración exitosa a la organización.

“...para nosotros nuestra responsabilidad es la promoción de la diversidad y la inclusión. Crear las condiciones para evitar la discriminación. Deliberadamente es un proceso que empezamos hace 11 años...” (Mujer en puesto de conducción. Empresa Multinacional Grande)

- La problematización de “lo diferente” y la implementación de estrategias para facilitar la interacción pareciera natural en sociedades más desarrolladas o hacia dentro de las cuales la “diversi-



dad” reviste un carácter más complejo. Dicha complejidad alcanzada en la definición del problema parece no darse en la sociedad argentina.

- Para los participantes, la población argentina queda definida más por lo homogéneo que por lo diverso, en donde la prevalencia de una religión y un grupo étnico otorgan cierta igualdad y la distinguen de sociedades visualizadas como más fragmentadas, en las que lo “diferente” es un problema.

“...acá no tenemos grandes diferencias raciales...” (Mujer en puesto de conducción. PyME Nacional)

“...no hay un tema de diversidad que sea en Argentina un tema crítico en cuanto a discriminación...” (Mujer en puesto de conducción. Empresa Multinacional Grande)

“...Es cierto también que esta es una sociedad donde por ahí los temas más vinculados con raza y demás son menos relevantes, por la composición étnica misma del país, como puede ser Brasil u otro país en Latinoamérica, pero no veo que haya un tema de diversidad...” (Mujer cercana a puestos de conducción. PyME Multinacional)

- La inexistencia de “lo diverso” como problema fuera de la empresa genera un escaso esfuerzo en focalizarla dentro de ella y en el escenario corporativo, mientras que sí aparece en escena entre las multinacionales.

II. Eje de análisis 2: Significado de lo diverso

Los entrevistados, en general, se mostraron optimistas en términos sociales al hablar de la sociedad argentina y su relación con la diversidad. Perciben una mejor situación que años atrás y pronostican mejoras inauguradas por las generaciones jóvenes. Coincidieron en inscribir el análisis dentro de una serie de dimensiones, la mayoría de las cuales describen a una sociedad que avanza en el respeto a lo diverso.

- **Dimensión histórica.** La Ley de Matrimonio Igualitario funciona como evento de referencia obligada para todos los segmentos. Es “top of mind” en la construcción de opinión. A veces mencionada con asombro y como representante de un acontecimiento excepcional dentro de una sociedad poco amiga de lo diferente. Es un hecho que caracteriza a la sociedad como una que indiscutiblemente muestra avances en el sentido de respeto a lo diverso.

“Si miramos para atrás creo que matrimonio igualitario, no sé, un montón de cuestiones que son algo reciente pero que hablan de una evolución”. (Mujer cercana a puestos de conducción. Empresa Nacional Grande).

“Hemos sido de los primeros países que hemos tenido matrimonio gay...esto me sorprende porque no creo que seamos menos machistas que el resto de los países latinoamericanos” (Empresa Multinacional Grande)

- **Dimensión generacional.** Otro aspecto de referencia obligada para señalar cierta dinámica positiva dentro de una foto más bien resistente a lo diferente son los contrastes con las generaciones que integran la línea a la que pertenecen los padres de los entrevistados. Toda comparación respecto de ellos refleja cambios significativos orientados hacia una mayor apertura y habla de sociedades diferentes.



“...la mirada es más crítica, más prejuiciosa en gente de nuestra generación” “yo les digo a mis hijas que yo creo en la igualdad de oportunidades, la defiendo a muerte...” (Mujer en puesto de conducción. Empresa Nacional Grande)

“...Hoy tenemos acceso a la información que si se quiere las generaciones de nuestros padres sin ir muy lejos no tenían el mismo acceso. Me parece que es un punto importante que tiene que ver con esto, que las nuevas generaciones tienen una apertura mental porque tienen otra información en la mano...” (Mujer cercana a puestos de conducción. Empresa Nacional Grande)

“...O sea, la generación de mis papás... mi mamá cuando se casó mi papá le dijo dejás de trabajar y te quedás en casa... Mi mamá era docente y mi papá también, se conocieron en la escuela. Mi mamá no fue a trabajar y me crió a mí y a mi hermano y volvió a trabajar ahora de grande...” (Mujer cercana a puestos de conducción. Empresa Multinacional Grande)

- **Dimensión demográfica.** Los contrastes quedan explicados también en función de un país despereado en términos poblacionales, con una geografía social que muestra a los grandes centros urbanos como más permeables y proactivos frente a la diferencia y al cambio, y otros claramente conservadores.

“Yo te diría que en Capital y Gran Buenos Aires le están dando un lugar a que haya divergencia.”, “En el interior no, te diría que el 95 por ciento son hombres. No tenemos en el interior ejecutivas o mujeres que estén próximo a ocupar un cargo gerencial” (Mujer en puesto de conducción. Empresa Nacional Grande)

“Las mujeres que trabajan son poquísimas...Mendoza y Salta son provincias muy tradicionales.” (Mujer en puesto de conducción. Empresa Multinacional Grande)

- **Dimensión regional.** Sin embargo, Argentina queda expuesta como un país con un estilo más moderno si se lo observa de manera relativa a la mayoría de los países de la región. Todos los entrevistados con experiencia profesional como expatriados coincidieron en diferenciar a la Argentina, a pesar de la admisión de atrasos culturales, de México, los países de Centro América, y gran parte de los que integran el Sur del Continente.

- **Dimensión ideológica.** Los entrevistados reconocen cierta necesidad de parte de la sociedad por ser “políticamente correctos”, admitiendo un doble discurso entre lo que realmente se dice y aquello que se piensa y se practica.

“...De México para abajo yo creo que la cultura machista va decreciendo, pero en esos ambientes eso sí es una cosa muy fuerte. Pero yo creo que acá hoy en algunos casos, no está muy claro el por qué es buena la diversidad... Entonces yo creo que en Argentina a veces nos vamos un poco por la moda y nos vamos a los extremos, como un péndulo, el famoso péndulo...” (Empresa multinacional Grande)



• **Dimensión social.** Este aspecto aparece en mayor medida entre los entrevistados en el segmento CEO, y es el que representa el mayor retroceso. Las organizaciones se desarrollan en la Argentina dentro de un contexto menos dinámico que en años anteriores. Los entrevistados reconocen la presencia de vínculos signados por una menor movilidad social y menor tolerancia hacia lo diverso, dentro de un sistema de relaciones más desigual

"...[la dimensión social] es la más notoria, o sea hay barreras de separación en la sociedad argentina, de un lado y del otro. Ahí donde hay grupos más grandes, de gente pobre y de gente rica, es donde más se nota..." (Empresa Grande Nacional)

"... si yo hablo de diversidad en mis gerentes... yo tengo como 9 gerentes ingenieros industriales y creo que 8 son del ITBA, entonces eso para mí no es muy diverso..." (Pyme Nacional)

"...mirá los barrios cerrados, los barrios cerrados es eso, muestra cada vez más fraccionamiento. O sea creo que estamos razonablemente bien pero la tendencia no es buena, hay que revertirla..." (Empresa Multinacional Grande)

III. Eje de análisis 3: Construcción cultural de la mujer

La descripción de la mujer recogida en el estudio es la de una sobre la que todavía se posa la mirada de una madre que interrumpió su carrera con el nacimiento de sus hijos. Fueron excepcionales las menciones de "madres" emprendedoras o exitosas en términos profesionales. Cabe aclarar que la segmentación aplicada empujaba hacia arriba el piso etario. Pocas participantes de los focus integraban el rango sub 30.

En este sentido, aquello que impulsa el respeto a lo diverso dentro de una organización tiene que ver con lo que está aceptado o no dentro de un contexto más amplio al que se encuentra integrada. La posibilidad y el estilo de participación de la mujer en las empresas queda condicionado por la aceptación social y por el margen de cambio que pueda experimentar también el hombre que, en nuestra sociedad, es en mayor medida quien la acepta, la dirige, la promueve como jefe y respeta y alienta sus decisiones como pareja, marido, compañero.

El contexto cultural neutraliza o potencia cualquier herramienta que las organizaciones puedan promover. En los focus se definió un perfil femenino que se expone como "propietaria de todo lo que ocurre en el hogar". Esto es que no se circunscribe a los meses previos o posteriores de la maternidad, sino que se extiende a la organización escolar y doméstica en sentido amplio. El abandono de estas funciones es percibido como pérdida, y la posibilidad de tomar distancia queda relacionada con los procesos de negociación que establezca con el marido o compañero que le tocó en suerte.

"...yo nunca fui ama de casa y tengo un compañero de ruta de 38 años, un genio, pero esto quedó muy claro desde el comienzo y así se planteó siempre, con alguien trabajando en casa..." (Mujer en puesto de conducción. Empresa Multinacional Grande)

"...Hay un tema cultural, porque yo creo que nuestros hombres no están preparados. Empezan a estar preparados en otros países como en Europa para hacer las tareas domésticas. O sea, ellos piensan que todo lo que tiene que ver con la casa, con la educación de



los hijos y con la crianza es femenino, como si fuera dar de mamar, ¿viste? Poner el rollo de papel higiénico, cocinar e ir al supermercado es femenino, entonces delegan tácitamente... es mi creencia..." (Mujer en puesto de conducción. Empresa Multinacional Grande)

"...Yo me doy cuenta que el argentino es muy machista, yo vengo de un país donde es más matriarcado, donde la mujer tiene mucho poder y acá me encontré con un país muy machista a todo nivel y lo estoy traspolando a la empresa. En ocasiones veo la tele y veo las publicidades... que muestran a una princesa que limpia hongos. ¿En qué publicidad hay un hombre limpiando un baño?..." (Mujer cercana a puesto de conducción. Empresa Multinacional Grande)

"...Es duro. Yo hace varios años que viajo bastante y tengo dos nenas. La lucha es entre la empresa y la casa. Por más que una tenga un buen marido hay cosas que las tiene en la cabeza la mujer y nada más que la mujer, las cosas de los chicos, la tarea, todo. El hombre por más buena voluntad que ponga no lo tiene como su responsabilidad dentro de la cabeza..." (Mujer cercana a puesto de conducción. Empresa Nacional Grande)

Tipología surgida de la relación "mujer - trabajo"

Durante el estudio aparecen 4 tipos de mujeres que marcan diferentes momentos en la evolución de su rol social y hacia dentro de las organizaciones. La mujer "tradicional" (que aún sobrevive) queda personificada por aquella que abandona su carrera por sus hijos. Si bien esto aparece señalado como un rasgo de un modelo más representativo de generaciones anteriores, el esfuerzo argumental se centra en demostrar que se puede continuar con la carrera sin abandonar el hogar. La construcción del espacio femenino en el hogar es altamente valorizado en todos los segmentos, y el no hacerlo se socializa con una gran percepción de pérdida.

Mujer tradicional: Si bien no está presente físicamente, es invocada como representante de generaciones anteriores. Aquella que sacrificó su vida laboral por sus hijos, muchas veces a pedido de su marido.

Mujer profesional dominante: Presente en organizaciones poco flexibles. Sacrificó su vida personal para tener una carrera exitosa, verbalizando un alto costo en el proceso.

Mujer que decide tener un desarrollo equilibrado dentro y fuera del hogar: Presente en organizaciones poco flexibles. Prefirió no acceder a puestos de mucha responsabilidad, sacrificar en alguna medida su crecimiento profesional, por no querer resignar demasiado su vida personal.

Mujer actual: Joven profesional. Presente en organizaciones flexibles. Relativiza cualquier tipo de sacrificio. No resulta un modelo para ella ni la mujer tradicional ni la profesional dominante.

2.2. La diversidad de género dentro de las organizaciones

2.2.1. Algunos aspectos generales

• Un tema compartido entre hombres y mujeres

Los hombres resultan una pieza clave en la posibilidad de acceso de las mujeres a puestos de conducción porque, con excepción del espacio corporativo "multinacional", de acuerdo al



modelo de mujer que tenga elaborado dependerá su nivel de comprensión de la problemática, y resultará más o menos flexible a revisar políticas y herramientas que faciliten la vida laboral de ésta y la retengan. Dentro de una organización donde predominan los “hombres jefes” y son inexistentes las políticas en este sentido, el modelo de hombre que encarne resultará clave.

“...nos acreditamos como empresa familiarmente responsable, pero lo que están marcando los números es que los esquemas de conciliación y la política de flexibilización sola no alcanza si los que conducen no las implementan, las acreditan y las honran...” (Mujer en puesto de conducción. Empresa Multinacional Grande)

“...pero si me tengo que tomar el día trabajo desde casa, si tengo que ir y venir, en eso me da total libertad, y eso es gracias a mi jefe porque quizás me toca otro autoritario que tenés que estar de 8 a 5 en la empresa y ahí no podría trabajar. Y el otro tema que tengo es mi marido, que mi marido trabaja mucho desde mi casa entonces es como que tenemos los roles invertidos. Entonces él lleva a los chicos al colegio, él los lleva a cumpleaños, cocina...” (Mujer en puesto de conducción. Empresa Nacional Grande)

“Eso es fundamental, si tenés hijos chicos y no tenés un marido que te acompañe...” (Mujer cercana a puestos de conducción. Empresa Multinacional Grande)

“...Yo le dije voy a tener que empezar a viajar, siempre lo consulté con mi esposo porque si él me decía no cuentas conmigo, yo tenía que decir ‘lo lamento mucho, no puedo aceptar’... las nenas iban al colegio, eran chiquitas, la verdad es un santo, no puedo decir nada, me han acompañado, y mi mamá igual. Pero el primer tiempo, que yo decía voy a viajar me decía ¿y las nenas? ¿Y con quién van a quedar? ¿Y mirá si te necesitan?...” (Mujer cercana a puestos de conducción. Empresa Nacional Grande)

• Un nuevo modelo generacional. El deseo de equilibrio entre vida personal y laboral como igualador de género.

La aparición de un hombre joven que empieza a percibir como costo la renuncia a la vida familiar y personal ha impulsado políticas corporativas cuyo beneficio alcanza a la mujer, que ahora sí logra compartir tareas y presiones domésticas con una pareja que se inicia en el terreno de demandar por espacios personales. Esto resulta una tendencia y, en este sentido, las políticas vinculadas al equilibrio entre vida laboral y vida personal para la retención de talentos, colaboran y ponen luz en las históricas necesidades de las mujeres.

“... qué vamos a comer esta noche depende de mí. Pero bueno, él también debe querer salir del trabajo e ir al gimnasio, o jugar al fútbol con los amigos. Las responsabilidades son diferentes, pero el equilibrio entre vida laboral y vida personal es algo que necesitás para poder funcionar...” (Mujer en puesto de conducción. Empresa Nacional Grande)

Muchos de estos hombres jóvenes quieren también participar de actividades escolares de sus hijos, o lograr una mayor presencia en el hogar, cuestión que empieza a ser contemplada por las empresas incluso las nacionales grandes, y traccionan en beneficio de la mujer, ya no bajo el paraguas del respeto a lo diverso. En este sentido, la resistencia a asumir cargos de conducción no resulta ahora una actitud exclusiva de la mujer sino que se relaciona con una forma de vincularse con el esfuerzo y el trabajo de las nuevas generaciones.



“...Nos pasó con un hombre de 40 años que iba a ocupar una posición muy interesante y dijo “mirá, yo me acabo de divorciar, parte de mi divorcio tiene que ver con que no me puedo dedicar a mis hijos, estoy bien donde estoy, estoy en un momento para hacer foco en mis hijos. Yo sé que una posición como la que me están ofreciendo no voy a poder acompañar a mis hijos en esta etapa de sus vidas...” (Mujer en puesto de conducción. Empresa Multinacional Grande)

“...La realidad es que para la famosa generación X parte de su realización pasaba por el trabajo. Tengo un grupo de chicos de 25 años promedio en toda mi dirección, y no les interesan posiciones gerenciales. Hoy la preocupación que tenemos en las compañías es que no vamos a tener cuadros de sucesión para los directores... ni hombres ni mujeres...” (Mujer en puesto de conducción. Empresa Nacional Grande)

“...Yo estoy en una disyuntiva personal enorme, porque yo tengo 30 años y priorizo mucho mi balance con mi vida personal y mi desarrollo de carrera, considerando que en unos años mi jefa se retire, hay posibilidad de asumir la responsabilidad de Argentina. Es todo un tema, porque yo sí vivo todo el día con el celular en mi mano,... hay una demanda que exige de mí algo que todavía no sé si estoy dispuesta a dar...” (Mujer cercana a puestos de conducción. Empresa Multinacional Grande)

“...es quizás una cuestión generacional... creo, no lo sé. Yo le veo valor a ir a buscar a mis hijos al colegio en un futuro o estar más presente, estar en casa... no sé, igual todavía no me lo imagino... es una pelea interna que tengo y soy de observar mucho porque son muchas mujeres en XX y veo un poco esa conflictividad... Yo escucho muchos llamados telefónicos “mamá me siento mal...bueno, lo llamo a papá” o “a María que trabaja en casa”... o “uh, tengo que ir a buscar a mi hijo pero no puedo, me tengo que quedar en una reunión” y no van. Son decisiones y yo lo veo como alarma, pero yo creo que es también por algo generacional. Mi madre está súper orgullosa de que estoy haciendo una carrera en una empresa...” (Mujer cercana a puestos de conducción. Empresa Nacional Grande)

La realidad PyMe. Un capítulo aparte

A partir de las entrevistas, las PyMes nacionales aparecen excluidas de cualquier política o práctica asociada a beneficios para la retención de talentos y más aún escapa a la inclusión del concepto “diversidad” desde un punto de vista de “género” o de cualquier otro.

Los empresarios PyMes enfrentan una realidad con poco margen para pensar en el trazado de este tipo de estrategias de manera individual. En las entrevistas aparece la comprensión de la necesidad, pero predomina el pragmatismo a la hora de administrar recursos:

“...En las pymes el tema de la diversidad es un problema grande porque no tenemos la capacidad que tiene una empresa que por ahí tiene cien seniors y bueno, si tiene 99 por una maternidad no les importa... Ahora si tenés tres y se tienen que repartir el laburo entre dos el tema es más grave... De todos modos abajo, como son 20 personas, se sufre menos... entre tres gerentes se nota un montón...” (PyME Nacional)

“...La verdad que como empresario en la Argentina nos cuesta muchísimo prescindir de un empleado durante 6 meses o 3 meses... eso como la parte en números y lo que es la carga impositiva para cualquier empresa. Sería bueno que el gobierno aportara más ayuda, que

nos permita desgravar impuestos, bajar cargas sociales, algo por ahí, que no carguen a la organización. Cuando una empleada no está por licencia por maternidad también es una sobre carga para el resto de los empleados...” (PyME Nacional)

2.2.2. Aspectos particulares en la articulación de género dentro de las empresas

2.2.2.1. Segregación vertical y horizontal

Los diferentes elementos estructurales mencionados delimitan una particular dinámica en la vida corporativa de las mujeres. La trayectoria descrita durante el estudio refleja un acceso diferencial entre hombres y mujeres a ocupaciones y puestos de trabajo, ramas y categorías ocupacionales.

Aun cuando desde la década del noventa en la Argentina las mujeres han aumentado notablemente su participación en el mercado de trabajo, ésta no ha ido acompañada de una penetración igualitaria en todos los empleos y sectores de actividad. Sus recorridos laborales son diferentes a los de sus colegas hombres y esto afecta sus carreras. En términos generales aparecen dos tipos de segregaciones que enfrentan las mujeres, una de tipo horizontal y otra vertical.

La segregación horizontal hace referencia a la existencia de determinadas áreas, funciones o cargos considerados “femeninos”, en el que las mujeres tienen una inserción notable y mayores posibilidades de acceso a cargos gerenciales. Entre estas áreas se encuentran Recursos Humanos, Comunicación, Responsabilidad Social Empresarial, Administración, entre otras.

“...Los RRHH por lo general lo lideran las mujeres, así como Comunicación, Responsabilidad Social, etc. Pero en el mundo de Mantenimiento, de Operaciones, etc. no lideran, y hacia abajo los cuadros de reemplazo son hombres.” (Mujer cercana a puestos de conducción. Empresa Multinacional Grande)

“Igual me parece que hay industrias o rubros donde por ahí son más permeables a la diversidad que otros. Claramente los rubros industriales, de energía, por el tipo de trabajo y por el tipo de perfiles a veces dificultan que, sobre todo las mujeres, se puedan incorporar en igualdad de condiciones en el mercado laboral.” (Mujer en puesto de conducción. PyME Nacional)

“No es común, sobre todo en el medio del mundo bursátil, la presencia de mujeres” (Mujer en puesto de conducción. Empresa Nacional Grande)

En las últimas décadas han aumentado los niveles de escolaridad femeninos así como la integración de mujeres a disciplinas duras, sin embargo, esto no ha garantizado la igualdad en su ingreso a áreas consideradas tradicionalmente como “masculinas”. Las mayores dificultades en el acceso y crecimiento se producen en sectores como ingeniería, sistemas, seguridad, etc.

“La mujer estudia más, y estudia carreras quizás más duras, antes estaba asociado a que la mujer era docente, era comunicadora o psicóloga, es mi caso, y hoy en el mundo de las selecciones, particularmente en los RRHH, tengo muchísimas ingenieras y antes había muy pocas. Ahora tengo la opción de elegir las.” (Mujer en puesto de conducción. Empresa Nacional Grande)

La segregación vertical hace referencia a las dificultades que las mujeres encuentran en el desarrollo de una carrera en las empresas, principalmente en el acceso a cargos de decisión. La situación de un embarazo concreto; la posibilidad de interrupción de las tareas por maternidad;



o la percepción de dispersión del foco por las responsabilidades familiares resulta un tema clave de evaluación en este sentido.

“Entrar al mercado laboral no lo veo complicado, más con una formación promedio. El desafío en mi caso fueron los puestos de liderazgos en varios lugares.” (Mujer cercana a puestos de conducción. Empresa Multinacional Grande)

2.2.2.2. El cupo como herramienta facilitadora de acceso

No obstante lo anteriormente señalado, el concepto de cupo es rechazado por la mayoría de los entrevistados, tanto hombres como mujeres, por considerarlo ajeno a los criterios básicos de selección de recursos humanos (“la del más apto”). Las mujeres entrevistadas señalan que ellas deben enfrentar estas dificultades ya que el cupo les retiraría de manera inmediata el mérito y el costo a pagar sería mucho mayor.

Es importante destacar que, a pesar de ser un concepto rechazado y subestimado desde su lógica, las dificultades de acceso son percibidas como de una entidad tal que se presentó en diferentes ocasiones la propuesta alternativa de implementarlo excepcionalmente, y con el único objetivo de lograr un espacio para demostrar las ventajas de la incorporación femenina en un primer ablandamiento de fronteras.

“...Entonces yo a veces me pregunto qué pasa si uno pone cupos en las empresas ‘mirá vos tenés que tener un 30% de mujeres, te guste o no te guste’, la verdad que mi intuición, mi educación, mi filosofía de vida me dice que es una pésima idea. Pero en la práctica en las empresas no hay mujeres en cargos de conducción, y en la política está lleno, son dos cargos dirigenciales...” (Empresa Nacional Grande)

“...Yo considero que es positivo el cupo... es verdad que es una minoría y que es necesario protegerla, no está mal tener alguna medida proteccionista. No te garantiza 100% de eficiencia, no te garantiza que la mujer después va a tener un buen desarrollo y demás, pero por lo menos da entrada a ciertas posiciones, a ciertas mesas de trabajo...” (Mujer en puestos de conducción. Empresa Nacional Grande)

“...Vos llegás a un nivel en el cual esa protección es contraproducente. A vos no te pueden proteger para ser vicepresidente de una compañía, es ridículo. Es decir, ¿qué vas a liderar si te tienen que proteger...?” (Mujer cercana a puestos de conducción. Empresa Multinacional Grande)

2.2.2.3. Brecha salarial

Las diferencias de género comentadas por las participantes de los focus exceden lo relacionado al tipo de posiciones y accesos comentados anteriormente, extendiéndose sobre la escala salarial. Esta queda expresada en brechas que, afirman, rondan el 20 por ciento a favor de los varones a igual puesto de trabajo.

Además de la asociación histórica del hombre con el rol de “sostén económico” del hogar, los motivos que impulsan la ubicación de la mujer en la parte inferior del rango salarial estipulado por las organizaciones para un puesto determinado, giran en torno a: a) el reconocimiento de una





capacidad de negociación inferior a la de los hombres, y b) la posibilidad que esta concesión ofrece de obtener beneficios vinculados a una mayor flexibilización.

“...Hoy a mí me retenés más dándome beneficios que dándome plata. Porque no estoy buscando un desarrollo económico, estoy buscando el desarrollo profesional, aposté mucho tiempo a esto, me gusta y lo voy a pelear sin descuidar lo mío que son mis hijos. Entiendo que soy parte de una organización, soy un número de legajo, no dejo de ser más que eso, sigo tratando de desarrollarme, quiero que la compañía me valore...” (Mujer cercana a puestos de conducción- PyME Nacional)

Dentro de este conjunto de diferencias reconocidas también surgieron dentro de aquellas mujeres que acceden a cargos directivos o gerenciales cierta postergación al acceso de otros tipos de beneficios que las compañías ofrecen.

“...Todos los gerentes tienen xx y vos no tenés... sí, es cierto. La verdad es que no me interesaba demasiado pero como que el beneficio cayó después, o lo mismo una xx, cosas que uno dice la verdad no había prestado atención que podía realmente acceder, o leerlo como un derecho para todos los gerentes, y yo también soy gerente entonces por qué no tenerlo”. (Mujer en puesto de conducción. Empresa Nacional Grande)

2.2.2.4. Efectos no deseados de los ascensos

La expatriación que muchas veces conlleva el acceso a un cargo gerencial o de dirección, principalmente en las compañías multinacionales, es uno de los motivos mencionados para rechazar posibilidades de crecimiento.

Algunas décadas atrás toda la familia se trasladaba a otro país en caso de que un ascenso del padre lo requiriera. Por un lado, es más difícil que las mujeres incorporadas al mercado laboral y con un plan de desarrollo de carrera dentro de una organización accedan a expatriarse junto a su esposo si ellas no tienen una oportunidad laboral en dicho país. Por otro lado, cuando la que obtiene la propuesta de ascenso y debe expatriarse es la mujer, se encuentra con la misma restricción por parte del hombre.

Las empresas tratan de limitar estos movimientos al evaluar sus dificultades como importantes, y aprovechando herramientas tecnológicas como teleconferencias, etc.

“... No hay una política escrita al respecto pero con toda esta concepción que tenemos de no discriminación y demás, hay una contemplación particular de cada manager, pero hay una contemplación distinta cuando una mujer tiene hijos chicos para el viaje. También es cierto que hoy con el tema de la conectividad también simplifica muchos viajes. Nosotros trabajamos mucho todo el tema de teleconferencias y demás...” (PyME Multinacional)

3. PRÁCTICAS FACILITADORAS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA MUJER A PUESTOS DE LIDERAZGO



Las participantes de los grupos focales mencionaron diversas políticas de equidad de género y de oportunidades para el desarrollo profesional que se lleva a cabo en sus compañías, tendientes a garantizar una mayor integración en los directorios y altos mandos de las empresas. Políticas como éstas han demostrado ser muy efectivas para aumentar la productividad de las empresas, generando lealtad con la compañía, disminuyendo la rotación de sus empleados y empleadas y mejorando el clima laboral.

La problemática particular de la mujer, sin embargo, pareciera quedar enmarcada en la necesidad de implantación de políticas que contribuyan a una mayor armonización entre la vida personal y la vida laboral para todos los empleados. Es decir, por fuera del concepto de “diversidad de género”.

Herramientas:

Las herramientas mencionadas durante las sesiones y las entrevistas fueron las siguientes:

Medidas implementadas estándar:

Guardería o jardín de infantes pago por la empresa.

Políticas para todos los empleados:

Políticas de flexibilidad horaria que incluyen la posibilidad de realizar teletrabajo.

Medidas implementadas en empresas grandes:

Extensión de las licencias por maternidad.

Programas de acompañamiento para las mujeres embarazadas.

Programas de redes de mujeres cuyo objetivo es atraer y retener el talento femenino.

Salas de lactancia.

Posibilidad de llevar a los hijos chicos con una persona que se ocupe de ellos a un viaje de negocios.

Comunicación interna

Medidas propuestas:

Licencia para las mujeres adoptantes.

Extensión de la licencia por paternidad.

Flexibilidad horaria:

Este recurso pareciera ser el más valorado por las mujeres. El trabajo por objetivos se adecúa perfectamente a la actividad femenina. Por el contrario, la imposición horaria es largamente descalificada y relacionada con patrones de aprobación anticuados.

En este sentido, la mayoría de las entrevistadas prefieren el establecimiento de rangos de ingreso y egreso variables, el teletrabajo, o trabajo a distancia.



“Creo que todas nosotras trabajamos en empresas grandes internacionales, que tienen políticas de flexibilidad. Un punto a favor que tiene la mujer es adoptar esas políticas y hacerlas propias, me parece que de ahí depende un poco cómo podamos manejar esos roles de conducción. A veces está la política pero si vos no lo hacés al camino, nadie te va a venir a decir ‘si querés faltar faltá’. Es ‘mirá, hoy no vengo’”. (Mujer cercana a puestos de conducción. Empresa Multinacional Grande)

“...A las generaciones grandes les cuesta muchísimo eso. Creo que es cultural y de a poco se va a ir equilibrando, pero cuesta mucho. Aprendamos que esto es así, y ellos tienen que acostumbrarse a que no vas a perder tu responsabilidad, que vas a seguir trabajando de la misma manera. Y el día que falles se hablará, pero no porque te tomes el tiempo o tengas un tema personal...Hay cosas que son muy sencillas, por ejemplo que el día del cumpleaños del hijo te puedas ir a mediodía para pasarlo con tu hijo. Es algo tan estúpido y tan importante para las que somos madres, poder verlo antes....” (Mujer en puesto de conducción. Empresa Multinacional Grande)

Apoyo a la maternidad:

Fueron generales las menciones de programas de extensión de licencia por maternidad y acompañamiento en la reincorporación laboral luego de la licencia por maternidad, así como la instalación de salas de lactancia y guarderías en las empresas.

“...Pero por ejemplo la compañía te da un mes más de licencia que corre por cuenta de la compañía, después cuando te reincorporas y durante 15 días trabajas media jornada y hasta el año una hora menos”, ““El hecho de tener una guardería, que la mamá tenga contacto durante el día es impagable y eso fomenta que la mamá pueda estar cerca de la criatura”. (Mujer cercana a puestos de conducción. Empresa Multinacional Grande)

Sin embargo, la maternidad se configura en una etapa fundamental en la cual las mujeres pueden experimentar diversos tipos de discriminación de género en el ámbito laboral, principalmente en procesos de selección y ascenso laboral. Las entrevistadas señalan que en muchos casos el embarazo es motivo suficiente para ser eliminada como candidata al puesto.

“El punto de inflexión para ver si una empresa es diversa en género es en el proceso de selección, (...) ¿qué pasa si tenés una candidata que está embarazada que, a lo mejor, se entera en el propio proceso? (...) que hay muchos otros factores positivos,(...) pero todavía sigue siendo un motivo de no continuidad en un proceso de selección y creo, me animo a decir, en muchas empresas”. (Mujer en puesto de conducción. Empresa Multinacional Grande)

El coach resulta clave en una sociedad donde la mujer experimenta una fuerte percepción de pérdida al abordar una carrera profesional. Algunas empresas ofrecen a mujeres jóvenes embarazadas la posibilidad de tener una mujer en cargo de conducción que la mentoree de manera de disminuir barreras psicológicas.

“...el objetivo del programa de entrenamiento consiste en que ellas mismas pudieran influenciarse positivamente y derribar esos mitos que por ahí limitan las ambiciones profesionales que ellas tienen. Porque muchas veces es cierto que hay compañías que dan menos o más espacios, pero también a veces es una la que se limita...” (PyME multinacional)

EMPRESAS PARTICIPANTES DEL ESTUDIO



3M Argentina S.A.C.I.F.I.A.
Ab Com Y Asociados S.A.
Art
Alpargatas
Bridgestone Argentina S.A.I.C.
Cablevisión
Caja De Seguros S.A.
Caja De Valores S.A.
Consultora Casacaps
Crowe Horwath
Danone Argentina S.A (ADA).
Dow
Dupont
Estudio Bulló – Tassi – Estebenet – Lipera – Torassa Abogados
Fuerza Tres
G4S Soluciones De Seguridad S.A.
Grupo GNP
Grupo Clarín S.A
Invista Argentina S.R.L.
Lan Argentina
Motorola Solutions Argentina S.A.
Nextel Communications Argentina
Omint
Oracle
Pan American Energy Llc - Sucursal Argentina
Parallel
Petrobras Argentina S.A.
Phillips
Pluspetrol S.A.
Saporiti
Sealed Air
Securitas Argentina S.A.
Sinteplast
SMG Life Seguros
SMS - San Martín, Suárez Y Asociados
Sun Chemical Ink S.A.
Terminal Zárate
Towers Watson
Unitan Saica
Visteon S.A.
Wiener Laboratorios S.A.I.C.
Yahoo!

EMPRESAS PATROCINANTES



MOTOROLA
SOLUTIONS



IDEA DIVERSIDAD **idea**

idea

IDEA BUENOS AIRES

Moreno 1850 (C1094ABB) Buenos Aires

Tel: (011) 5861-4300

Fax: (011) 5861-4399

E-mail: info@ideamail.com.ar

www.ideared.org