

# TESIS DE MAESTRÍA EN NEGOCIOS

Título:

“Implementación de políticas en la gestión del talento femenino para la captación y conservación de su valor diferencial. Un estudio de caso en una empresa multinacional en el área metropolitana de Buenos Aires”

Autor: Danna María Duarte Roa  
Director de Tesis: Sandra Patricia Fernandez

Buenos Aires - 2020

***Dedicatoria:** Para todas las mujeres que me han inspirado a seguir mis sueños, vencer mis miedos y llegar tan lejos y tan alto como quiera, especialmente para ti Pastora, sé que me cuidas desde el cielo, para ti Delsy, la mujer más fuerte que conozco, a quien admiro, respeto y agradezco todo lo que soy y para ti Patricia mi directora, gracias por el apoyo y la guía.*

## Índice

Barreras profesionales.....	10
Equilibrio laboral y profesional.....	12
Flexibilidad laboral.....	17
Género.....	14
Gestión empresarial.....	17
Igualdad profesional.....	16
Inclusión laboral.....	18
Mujeres ejecutivas.....	16
Oportunidades laborales.....	17
Políticas empresariales.....	12
Protección laboral.....	18

## Tabla de Contenido

Índice .....	3
Tabla de Contenido .....	4
Lista de Tablas.....	7
Lista de Ilustraciones .....	8
Resumen.....	9
Abstract .....	10
Palabras Clave.....	11
I. Introducción.....	12
II. Descripción del Problema.....	15
2.1 Hipótesis.....	17
III. Objetivos de la Investigación .....	18
3.1 Generales.....	18
3.2 Específicos.....	18
IV. Políticas Inclusivas en el Mercado Laboral .....	19
4.1 Contexto Argentino .....	22
4.2 Relación Trabajo y Familia.....	24
4.3 Equilibrio entre el Trabajo y la Vida Personal .....	25
4.4 Políticas Familiares.....	27
4.5 Contexto Laboral Femenino.....	28
4.6 Políticas Laborales de Gestión Relevantes para las Mujeres .....	29
4.6.1 Horarios de trabajo flexible .....	29
4.6.2 Igualdad salarial.....	30
4.6.3 Sesgo étnico- racial y género .....	30
4.6.4 Acceso a las mejores oportunidades .....	31
4.6.4 Modelos para seguir.....	32
4.6.5 Padrinos .....	32
4.6.6 Acoso sexual .....	33
4.6.7 Lugares de trabajo no inclusivos .....	34
4.6.8 Protección LGBT .....	34

V. Metodología de Estudio de Caso .....	36
5.1 Etapa 1. Análisis de la Bibliografía.....	36
5.2 Etapa 2. Diseño de la Entrevistas e Implementación .....	36
5.3 Etapa 3. Estudio del Caso y Análisis de Resultados .....	37
VI. Caso de Estudio.....	40
6.1 Formación Profesional .....	40
6.2 Formación en Liderazgo .....	40
6.3 Licencia de Maternidad y Paternidad .....	41
6.4 Trabajo desde Casa y Horarios Flexibles .....	41
6.5 Red de Contactos .....	42
6.6 Resultados del Empleado.....	42
6.7 Estrategias de Comunicación .....	43
6.8 Programa HeForShe .....	43
6.9 Plan de Carrera .....	43
6.10 Compartir buenas prácticas .....	44
VII. Discusión de Resultados Obtenidos .....	45
7.1 Participante Número Uno en el Estudio .....	45
7.1.1 Formación Profesional Participante 1 .....	46
7.1.2 Beneficios Participante 1 .....	46
7.1.3 Red de Contactos Participante 1 .....	46
7.1.4 Resultados Obtenidos Participante 1 .....	46
7.1.5 Estrategias de Comunicación Participante 1 .....	46
7.1.6 Programa HeForShe Participante 1 .....	46
7.1.7 Plan de Carrera Participante 1 .....	47
7.1.8 Compartir Buenas Prácticas Participante 1 .....	47
7.1.9 Vida Personal Participante 1 .....	47
7.1.10 Otros Factores Participante 1 .....	47
7.2 Participante Número Dos en el Estudio .....	48
7.2.1 Formación Profesional Participante 2 .....	48
7.2.2 Beneficios Participante 2 .....	48
7.2.3 Red de Contactos Participante 2 .....	48

7.2.4 Resultados Obtenidos Participante 2 .....	49
7.2.5 Estrategias de comunicación Participante 2 .....	49
7.2.6 Programa HeForShe Participante 2 .....	49
7.2.7 Plan de Carrera Participante 2 .....	49
7.2.8 Compartir Buenas Prácticas Participante 2 .....	50
7.2.9 Vida Personal Participante 2 .....	50
7.2.10 Otros Factores Participante 2.....	50
7.3 Participante Número Tres en el Estudio .....	51
7.3.1 Formación Profesional Participante 3 .....	51
7.3.2 Beneficios Participante 3.....	51
7.3.3 Red de Contactos Participante 3 .....	51
7.3.4 Resultados Obtenidos Participante 3.....	52
7.3.5 Estrategias de comunicación Participante 3 .....	52
7.3.6 Programa HeForShe Participante 3 .....	52
7.3.7 Plan de carrera Participante 3.....	52
7.3.8 Compartir buenas prácticas Participante 3 .....	52
7.3.9 Vida personal Participante 3.....	53
7.3.10 Otros factores Participante 3.....	53
7.4 Tabulación de Resultados .....	54
VIII. Conclusiones.....	59
IX. Referencias Bibliográficas.....	61

## Lista de Tablas

Tabla 1. Ponderación de resultados obtenidos en la entrevista, se considera el tipo de inversión requerida y la importancia de la política mencionada por la participante número uno en el estudio. ....	55
Tabla 2. Ponderación de resultados obtenidos en la entrevista, se considera el tipo de inversión requerida y la importancia de la política mencionada por la participante número dos en el estudio.....	56
Tabla 3. Ponderación de resultados obtenidos, se considera el tipo de inversión requerida y la importancia de la política mencionada por la participante número tres en el estudio. ....	57

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Gráfico tipo radar en los cuales se enuncian los diez aspectos analizados en el estudio de casos .....	45
Ilustración 2. Gráfico tipo radar resultado de inversión requerida en la política y la ponderación en importancia para la participante del estudio número uno. ....	48
Ilustración 3. Gráfico tipo radar resultado de inversión requerida en la política y la ponderación en importancia para la participante del estudio número dos .....	51
Ilustración 4 . Gráfico tipo radar resultado de inversión requerida en la política y la ponderación en importancia para la participante del estudio número tres .....	53
Ilustración 5. Gráfica de barras donde se ilustra el tipo de inversión monetaria requerida por la compañía para implementar cada una de las políticas presentes en el estudio .....	54
Ilustración 6 .Gráfica de barras donde se ilustra el resultado de la ponderación de importancia de las diferentes políticas empresariales, desde el análisis de las respuestas recibidas durante la investigación de cada una de las participantes en el estudio.....	58

## **Resumen**

El presente trabajo de tesis se enfoca en el análisis del estudio sobre las políticas de gestión del talento femenino en una empresa multinacional en Buenos Aires, se analizó en detalle cómo se ha logrado captar e incentivar el potencial y el valor diferencial de tres mujeres, quienes ocupan altos cargos en la compañía.

Se describe en detalle, las barreras y las oportunidades que han enfrentado las mujeres presentes en el estudio, durante su carrera profesional. Para lograr lo anteriormente mencionado, se detallaron los factores como la edad, la formación, la red de contactos, la decisión de formar una familia, las herramientas personales y profesionales de cada una de las participantes, se determinó como la gestión empresarial de las políticas han influenciado su crecimiento y desarrollo.

En el documento encontrará diferentes capítulos, en los cuales se detallan las variables estudiadas, se establece la relación entre la implementación de políticas de gestión inclusiva de género y la captación de valor generado por el talento femenino. El principal objetivo de este documento es contribuir en las bases teóricas para brindar un marco de referencia sobre los casos de éxito sustentables en el tiempo.

## **Abstract**

This thesis is focused on the analysis about the female talent management policies in a multinational company in Buenos Aires, it was analysed in detail, how it has been possible to promote, capture and encourage the potential and differential value of three women, all of them has a high position role in the company.

It is described in detail, the roadblocks and the opportunities faced by the women in the study, during their professional career as well. In order to achieve all the describe above, there is details about the age, background, networking, family decisions and all the personal and professional skills of each lady in the study. It was determinate how the management policies have been influencing their grow and development.

In this document you will be able to find, five chapters in which is described all the details about the different variables studied. It was stablished the relation between the implementation of inclusive talent management policies and how is capture the added value for the female workers. The principal objective in this document is to help the theoretical basis in order to bring a theoretical refences about the successful cases, sustainable in the time.

## **Palabras Clave**

Barreras profesionales, captación de talentos, equilibrio laboral y profesional, flexibilidad laboral, género, gestión empresarial, igualdad profesional, inclusión laboral, Mujeres en altos cargos jerárquicos, oportunidades laborales, políticas empresariales, protección laboral, talento femenino.

## I. Introducción

De acuerdo con las cifras presentadas por las Naciones Unidas (2020), las mujeres representan el cincuenta por ciento (50%) de la población en el mundo. La igualdad de género es un derecho humano y es el camino correcto para lograr el pleno desarrollo del potencial de la humanidad, la máxima productividad, desarrollar el crecimiento económico y establecer equidad.

Sin embargo, en la actualidad ningún país ha alcanzado la igualdad de género, en el mundo hoy existen leyes que impiden a 2 700 millones de mujeres poder acceder a las mismas oportunidades en el ámbito laboral que los hombres, según las cifras reportadas por las Naciones Unidas (2020).

El género es un marco de referencia construido en una sociedad, históricamente se han asignado roles y papeles para los hombres y mujeres, estas construcciones no son estáticas, por el contrario son fluidas y dinámicas, es decir que se encuentran en transformación constante, como se describe en el documento sobre los derechos humanos de las Naciones Unidas (2014, p. 38).

Las mujeres deberían tener el derecho a vivir libres de discriminación, disfrutar autónoma y plenamente de sus derechos humanos. Sin embargo, la historia demuestra que las mujeres han tenido que luchar por sus derechos, desde el derecho al voto hasta el derecho de elección de maternidad. Debido a las diferentes barreras sociales a las cuales se han enfrentado las mujeres, se han visto enfrentadas a limitar su bienestar, economía y autonomía en el ámbito laboral, como se describe en la política de igualdad de género por el autor Flacso (2018)

Para entender la brecha en cuanto al acceso de oportunidades laborales de las mujeres respecto a los hombres, es importante mencionar a los autores Hirata & Kerogat (1997) en su libro describen como la división del trabajo debido al género, posee un origen familiar y una construcción sociocultural. Históricamente el hombre asistía a la fábrica y recibía una remuneración salarial por su trabajo, mientras que la mujer se quedaba en casa para las labores domésticas, sin remuneración económica alguna. En el momento en el que la mujer quiso ingresar a la economía productiva, fue controversial porque era una contradicción a la construcción social ya establecida.

La autora Peña (2020), en su libro de tesis sobre desigualdad y violencia de género menciona que en la actualidad hay grandes avances en la participación femenina. Sin embargo, existe

desigualdad y manifestaciones de violencia no sólo a nivel profesional, sino a nivel social. En su investigación concluyó que el primer paso es la concientización, capacitación y educación sobre el tema de disparidad y desigualdad de género, lo cual ha permitido crear espacios más abiertos y considerados para las mujeres.

Los autores Dawson , Kersely, & Natella (2016) enuncian la importancia de la implementación de estrategias y políticas empresariales sobre la inclusión de género, porque representan un incremento en el rendimiento económico para los negocios. Las gerentes y ejecutivas pueden contribuir en la exploración de nuevos mercados de consumo. Las empresas que entienden cómo dirigirse a las mujeres consumidoras, producen un aumento en las ventas, considerando que las mujeres controlan **20 trillones de dólares** del gasto total de los consumidores a nivel mundial y realizan o influyen el **80% de las decisiones de compra**. Al incluir mujeres en el personal, las empresas pueden obtener una mejor visión del consumidor, entender las preferencias que pueden ser trasladadas a las estrategias de mercado, desarrollo de productos y servicios. En pocas palabras, las mujeres saben lo que quieren las mujeres.

Sin embargo, la realidad laboral en las empresas para las mujeres presenta diferentes obstáculos, en la búsqueda de crecimiento profesional y ascensos en cargos de mayor jerarquía, se encuentran los estereotipos existentes en el mercado laboral. Uno de los obstáculos más comunes es la responsabilidad de generar ingresos como tarea masculina y cuidar a la familia como tarea femenina, el rol de la vida personal genera dudas sobre la capacidad de las mujeres para ejercer y desarrollarse en el interior de las compañías, especialmente en posiciones gerenciales. Otro de los estereotipos más comunes fue evidenciado por los autores Chau, Fritz, & Witter (2014), concluyeron que el 66% de las mujeres entrevistadas expresaron sentirse menos creíbles que a sus compañeros masculinos y escuchar comentarios sobre la falta de criterio que ellas podrían ante la toma de decisiones.

La incorporación del personal femenino en las empresas, supone un reto para las organizaciones porque requiere la creación de nuevos enfoques en las políticas de gestión e inclusión en el área de recursos humanos, el éxito radicarán en el compromiso de toda la organización, la implementación de las acciones que permitan compensar la inequidad de género, desde el liderazgo y el ejemplo que deberá ser asumido por el equipo de dirección y la formalización de

información compartida hacia las gerencias, mandos medios y finalmente la promoción, sensibilización e internalización con todos los integrantes de la compañía, como menciona los autores (Heller, 2012) en su estudio sobre mujeres en el empoderamiento de la economía. En muchas empresas, los esfuerzos de diversidad en la contratación y las promociones se han concentrado en los cargos más altos, lo cual ha mostrado un incremento en la participación femenina en la toma de decisiones y se considera buenas noticias para avanzar al siguiente paso.

El desafío a continuación es aplicar las mismas políticas en los mandos medios e inicios de la carrera, lo anterior deberá comunicarse de arriba hacia abajo en toda la cadena de mando de la empresa, generando un cambio real y sostenible en toda la empresa. En la medida en la que más mujeres se conviertan en gerentes, habrá más mujeres para promover y contratar en cada nivel posterior, como describen los autores Benavente & Valdés (2014) .

Esta tesis parte de considerar el caso de estudio de una multinacional, reconocida en LinkedIn dentro del TOP 40, como una de las empresas donde el mundo entero quiere trabajar. Se presentarán, tres casos de interés, en los cuales la implementación de políticas inclusivas marcó un diferencial en las oportunidades profesionales para tres mujeres en cargos gerenciales. La empresa definió como visión estratégica la inclusión de género femenino en la fuerza laboral, detección de mujeres talento y asesoramiento en su crecimiento profesional.

El aporte de esta investigación será brindar un marco de referencia para otras empresas y les permitirá replicar en un escenario similar, las estrategias de políticas atractivas para las mujeres talento en funciones de mandos medios y altos.

Entre las principales estrategias se encuentra la captación de talento, el soporte requerido y capacitación, como incentivar el potencial y el desarrollo, la capacidad tener un balance entre la vida profesional y laboral, incentivar la diversidad, creatividad, equidad, igualdad y crear un diferencial atractivo en el mercado laboral. Lo anterior significará para las empresas conservar un talento, mantener un recurso humano valioso, capacitado, experimentado y manteniendo equipos diversificados y abiertos.

## II. Descripción del Problema

La inclusión de género e igualdad de oportunidades, son temas tendencia en diferentes rubros como: cinematográfico, científico, académico y político. En la actualidad por medio de las redes sociales, la discusión es más abierta y participativa. En el proceso de captación de talentos en el mercado laboral, es primordial para las empresas entender el contexto actual de los aspectos considerados como factores clave en el clima laboral, entender cuál es el papel que juegan las políticas empresariales implementadas en la conservación y desarrollo del talento femenino.

Los autores Huang & Starikova (2019) obtuvieron como resultado de su investigación en el año 2019, que el cuarenta por ciento (44%) de las empresas tienen tres o más mujeres en cargos de mandos medios hasta CEOs, frente al veinte y nueve por ciento (29%) obtenido en 2015, lo cual refleja buenas noticias en cuanto al aumento de la participación femenina en los cargos jerárquicos. Sin embargo, esta participación tiene una brecha importante respecto a la equidad de género, los resultados obtenidos muestran que uno de cada cinco ejecutivos en los puestos más altos es mujer.

El mayor obstáculo que enfrentan las mujeres en el proceso de ascenso y crecimiento profesional es las posiciones gerenciales. Por cada cien hombres (100) promovidos y contratados para ocupar el cargo de gerente, tan sólo setenta y dos (72) mujeres son promovidas y contratadas. De acuerdo con lo anterior, no es una sorpresa que los hombres terminan ocupando el sesenta y dos por ciento (62%) de los puestos, en los cargos jerárquicos más altos, mientras que las mujeres tienen solo el treinta y ocho por ciento (38 %), resultados presentados en el estudio de los autores Huang & Starikova (2019).

Este factor de desigualdad en los principios de carrera tiene un impacto importante en la conservación de talentos, considerando que la mayoría de puestos a nivel gerencial son ocupados por hombres, las posibilidades para ascender mujeres van disminuyendo a nivel que se avanza en la pirámide, lo cual sugiere que aunque las tasas de la cantidad de mujeres contratadas en las empresas están aumentando, tomara años antes de alcanzar la paridad de participación en los puestos más altos, porque hay muy pocas mujeres que están cerca de continuar creciendo.

Los empleados son el activo más poderoso de una compañía y entre los elementos más valorados por los empleados se encuentran las oportunidades de crecimiento y la equidad dentro

de la empresa, cuando en las personas sienten que tienen las mismas oportunidades de crecimiento y el sistema es transparente y equitativo, están más a gusto de trabajar en la empresa y de permanecer en ella, como es descrito por los autores Huang & Starikov (2019) en el estudio sobre las mujeres en la fuerza laboral.

Otro aspecto importante que se ha discutido este año 2020, incluso en el industria cinematográfica en Hollywood, es que las mujeres ahora pueden obtener salarios más altos que en el pasado. Sin embargo, el salario es menor, respecto al de sus compañeros varones. Según los datos de la Oficina del Censo de los Estados Unidos, una mujer gana 80.5 centavos por cada dólar que gana un hombre. Y cuando se trata de los ingresos más altos, se descubrió que solo el 11% de los que ganan más de \$ 100,000 por año son mujeres, lo anterior es descrito por el estudio de diferencia salarial por los autores Graf, Brown & Patten (2019)

Considerando lo descrito anteriormente, sí las empresas quieren captar y mantener sus talentos femeninos deberán dedicar esfuerzos y plantear estrategias para lograr establecer igualdad de oportunidades, accesos de empleo y posiciones de liderazgo y toma de decisiones para las mujeres en todos los niveles de la organización, como describe las Naciones Unidas (2014) en su portal web sobre la participación femenina en la fuerza laboral.

En las multinacionales en la Argentina, se ha intentado mejorar la participación de mujeres en los cargos directivos, se conoce la importancia de incluir el punto de vista femenino para definir las estrategias del negocio, considerando que son las mujeres quienes toman el 80% de las decisiones de compra y consumo. En la actualidad en la Argentina, el 53% de las empresas no tiene cargos ocupados por mujeres entre sus directivos. Las mujeres solo pueden acceder al 15% de las oportunidades de más altos rangos. A partir de lo descrito anteriormente, se establece la pregunta de investigación: ¿Cuáles de las políticas inclusivas implementadas en una compañía en Argentina, potenciaron el talento femenino e impactaron el éxito profesional alcanzado por las tres ejecutivas de alto rango que hicieron parte del estudio?

## **2.1 Hipótesis**

La implementación de políticas inclusivas contribuye con la captación, talento y clima laboral dentro de las compañías, porque asegura un mayor acceso al mejor talento femenino disponible, al aumentar el número de profesionales potenciales para cubrir vacantes, permite una mejoras en la productividad, la innovación porque permite mayor variedad en puntos de vista y creatividad. Asimismo, contribuye con el fortalecimiento de la dinámica del equipo, el clima laboral y deseo de permanecía por parte de los empleados y crecimiento dentro de la compañía.

La investigación se basó en el método estudio de caso, tres mujeres participaron en el estudio con el objetivo de identificar cuáles de las políticas inclusivas, contribuyeron en el éxito alcanzado por las mujeres que hicieron parte del estudio.

### **III. Objetivos de la Investigación**

#### **3.1 Generales**

- Establecer la relación entre la implementación de políticas de gestión inclusiva de género y la captación de valor generado por el talento femenino.
- Contribuir en las bases teóricas para brindar un marco de referencia sobre los casos de éxito sustentables en el tiempo, desarrollados en la empresa de estudio.

#### **3.2 Específicos**

- Determinar las políticas de gestión inclusivas que son atractivas para las mujeres talento.
- Evaluar cuales son las prácticas más adecuadas que incentivan el potencial, desarrollo y generan un valor agregado en las mujeres.
- Verificar si las prácticas son replicables y abarcables para empresas similares.
- Indagar cuales son los factores diferenciales en el mercado laboral que implementó la compañía para asegurar su estadía en la empresa ante un proceso de crecimiento económico y de estabilidad financiera de su pareja.

#### **IV. Políticas Inclusivas en el Mercado Laboral**

El autor Acker (1990) describió a la incorporación de las mujeres en el mercado laboral como: "La revolución social silenciosa, más importante del siglo XX". Considerando los nuevos escenarios que trajo consigo, los nuevos retos para las compañías, dilemas, oportunidades y perspectivas de estudio en los diferentes estamentos de la organización consideradas como autoras pioneras en el planteamiento de las en el ámbito profesional, las diferencias de género durante las tareas laborales y las brechas económicas dentro de las empresas, en este nuevo contexto organizacional.

El cambio en el paradigma de los roles, masculino como la fuerza laboral que recibe una remuneración económica por su trabajo y el femenino dedicado a las tareas del hogar sin remuneración, creó una fuerte conmoción, porque era una contradicción con las construcciones sociales previamente establecidas, como se mencionó anteriormente estas construcciones sociales, no son estáticas e inamovibles, por el contrario, son dinámicas y cambiantes con el tiempo y el entorno.

Todos los cambios sociales, culturales y económicos que se experimentaron durante la segunda mitad del siglo XX, abrieron el camino a las mujeres para obtener niveles más altos de formación profesional, participación en procesos políticos y la toma de decisiones en todo tipo de organizaciones. Sin embargo, hoy en el siglo XXI la obtención de igualdad en la participación laboral, remuneración económica equitativa y obtener los cargos de los niveles jerárquicos más altos dentro de las empresas, no es una realidad para la mayoría de las mujeres a nivel global, como lo describe el autor Ziman (2013)

Los autores Horowitz y Schelhardt (1986) en su artículo, describen el fenómeno llamado "El techo de cristal" buscan evidenciar el por qué las mujeres parecen no poder romper la barrera invisible que les impide acceder a los puestos principales. En el artículo este fenómeno es descrito como algo que no puede encontrarse en ningún manual corporativo o incluso discutirse en una reunión de negocios, originalmente se presentó como un fenómeno invisible, encubierto y tácito que existía para mantener los puestos de liderazgo de nivel ejecutivo en las manos de varones caucásicos.

A pesar de los esfuerzos tanto de gobiernos como de empresas, en el año 2020 ningún país ha alcanzado la igualdad de género. Las barreras económicas, sociales, culturales y en algunos países incluso legislativas, hacen parte de las principales razones por las cuales, hoy en día la lucha por la igualdad de condiciones laborales desde beneficios, remuneración, capacitaciones y oportunidades para las mujeres continúa.

El autor Osborne (2006) describió, las diferentes barreras que enfrentan las mujeres para ascender a posiciones de poder, de acuerdo con las cifras presentadas por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en los últimos 30 años a nivel mundial, los hombres tienen una mayor participación en el mercado laboral en comparación con las mujeres. Las cifras para el **año 1990**, en la mayoría de los países la relación está muy por debajo del 100%, lo cual significa que la participación de las mujeres tiende a ser menor que la de los hombres en especial en la región de Sur América donde el valor es menor al 40%, el Norte de África el valor es menor al 30%, en la India y países árabes el valor es menor al 20%. Para el **año 2002** en América del Norte, Asia y cerca del 90%, en Europa entre el (70 y 80) % en la región de Sur América una mejora importante con una participación cercana al 60%, el Norte de África se mantiene la relación menor al 30%, en la India y países árabes menor al 20%. En el **año 2016** en América del Norte, Asia, Oceanía, en Europa (países Nórdicos, Mediterráneo y Península Ibérica) cerca del 90%, en la región de Sur América una mejora importante con una participación cercana al 80% y Europa del este con una reducción al 80%, el Norte de África se mantiene la relación menor al 30%, en la India y países árabes menor al 20%, como se describe en detalle en el documento sobre la relación del género y el trabajo por el autor Hearn (2019).

Los autores Huang & Starikova (2019) obtuvieron como resultado de su investigación en el año 2019, que el cuarenta por ciento (44%) de las empresas tienen tres o más mujeres en cargos de mandos medios hasta CEOs, frente al veinte nueve por ciento (29%) obtenido 2015, lo cual refleja buenas noticias en cuanto al aumento de la participación femenina en los cargos jerárquicos. Sin embargo, esta participación tiene una brecha importante respecto a la equidad de género, los resultados obtenidos muestran que solo uno de cada cinco ejecutivos en los puestos más altos es mujer.

El reto para las compañías se basa en la necesidad de analizar diferentes enfoques y la búsqueda de estrategias claras que permitan comunicar de manera efectiva el propósito de la implementación de las políticas inclusivas, porque es tan importante y cuál es el aporte que tendrá a nivel social y cultural, se debe considerar que en este tipo de cambios intervienen los diferentes actores del mercado laboral, como clientes, accionistas, empleados y directivos, es necesario involucrar, capacitar, gestionar e integrar a todos los estamentos de la empresa porque constituye el primer paso para la aceptación y la implementación real de las políticas de inclusión de género cuyo objetivo principal es aumentar la eficiencia de la administración de los recursos humanos y convertirlo en un factor económico redituable para el negocio, como enuncian los autores Addati, Ernst, Merola, Pei, & Wan (2016)

Sin embargo, las empresas se enfrentan a un reto mayor y es a cambiar la cultura organizacional y remover los prejuicios dentro de la organización, la educación, concientización y participación no es sinónimo de éxito y no será un cambio generado en el corto plazo, requerirá de seguimiento, verificación y comunicación, no sólo con los altos mandos, es necesario involucrar a todos los empleados, lo cual no es una tarea sencilla, se deben destinar recursos y estrategias claras con las directivas necesarias para establecer los planes sustentables y a largo plazo.

Los autores Bourke & Dountrie (2013) evidencian que sólo el pasar del tiempo no garantizará el éxito de las políticas inclusivas, es necesario establecer políticas claras, cuyo enfoque estratégico sea implementado en tiempo y forma, por medio de capacitación, inclusión, sensibilización de todos los empleados, el proceso de cambio deberá iniciar con los directivos y en los diferentes puestos estratégicos de la compañía, el cambio deberá ser implementado progresivamente y adquirido poco a poco en el día a día de los empleados.

El primer paso para los empleados y las compañías es entender los beneficios de contar con una mayor participación de personal femenino, se describen a continuación algunas de las principales razones: empatía, capacidad de negociar, comunicación efectiva como herramienta para solucionar los conflictos y malentendidos, inteligencia emocional una de las habilidades más apetecidas por los reclutadores en el mercado para elegir líderes y jefes que inspiren a sus equipos, la diversidad en los equipos genera entornos más creativos y abiertos, fomentando la participación, colaboración y mejorando los vínculos de trabajo entre equipos.

Luego de establecer los beneficios, luego se deberá tratar de investigar sobre cómo es posible crear oportunidades y entornos más inclusivos, por medio de la construcción de objetivos alcanzables, medibles y adaptados a las necesidades de cada organización, no se trata de otorgar oportunidades a las trabajadoras por que sean mujeres, se trata de brindar los espacios y oportunidades para aquellas que estén interesadas en un crecimiento en sus carreras, abrir las puertas para tener este tipo de discusiones y opciones sobre la mesa.

#### **4.1 Contexto Argentino**

En Argentina entre los años 1990 y 2000 de acuerdo con las cifras presentadas por la organización mundial del trabajo (OIT), se presentó un crecimiento en la tasa participación en la fuerza laboral de las mujeres entre 15 y 64 años de un 49% en 1990 a un 56% de participación en el año 2000. Se evidenció una reducción entre la brecha de participación en el mercado laboral entre hombres y mujeres, como se evidencia en el estudio de los autores Addati, Ernst, Merola, Pei, & Wan (2016)

A partir de la crisis del 2001 hubo un incremento notable en el desempleo, en esta etapa la diversidad de género y participación femenina en la fuerza laboral, los roles están socialmente construidos y operan dentro de las organizaciones a través de la división del trabajo, se aprenden y son dinámicos.

En el año 2015, se evidencia una desaceleración o estancamiento en el crecimiento de la participación femenina en la fuerza laboral. En el estudio “¿Brechas que se cierran? Aumento y desaceleración de la participación laboral femenina en América Latina”, los autores Gasparini y Marchionni (2015) plantean si el valor alcanzado hasta el día de hoy representa en el país, el valor máximo. Sin embargo, al realizar un análisis más profundo se evidencia que a partir del año 2000 la economía de América Latina presentó un fuerte crecimiento, lo cual generó una disminución en la presión para el género femenino para buscar un empleo adicional, considerando que los salarios de sus parejas mejoraron sustancialmente. Lo anterior es válido hasta el año 2010. En los últimos 8 años, de acuerdo con lo concluido por este estudio, la explicación es posiblemente diferente, y está más vinculada con el desaliento de las mujeres frente a un mercado laboral deprimido y las pocas perspectivas de conseguir un empleo razonable, como se describe en la investigación de los autores Dawson, Kersely & Natella (2016).

En el año 2017, según el estudio realizado por Reportes Estadísticos (2018) la mitad de las mujeres en Argentina estaban inactivas en la actividad laboral económica, 25% de la población se encontraban en jubilación, el 10% estudiando una carrera universitaria, 15% a cargo de las labores de la casa y el cuidado de los hijos, de las mujeres que se encuentran activas en el mercado laboral el 20% está realizando trabajos informales y finalmente sólo el 30% restante se encuentra activa en el mercado laboral y en un trabajo formal. En la Argentina, el porcentaje de participación femenina en la fuerza laboral es menor a la masculina, como en todos los países del mundo. Sin embargo, la brecha es mayor que en los otros países de la región de Sur América.

En el estudio de Reportes Estadísticos (2018) se enuncia la relación directa de la participación femenina en el mercado laboral y la construcción social de la asignación de roles para los trabajadores. En las ciudades más importantes del país, se observó una mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral. La tasa del nivel de desempleo, por lo general afecta en mayor medida a las mujeres y el tiempo de desocupación en las mujeres permanece por un periodo de tiempo más prologado.

En cuanto a la calidad del empleo que ocupan las mujeres que se encuentran trabajando en el mercado argentino, de acuerdo con el estudio de Reportes Estadísticos (2018) dos de cada tres mujeres ocupan puestos que requieren baja calificación, la gran mayoría se ocupa de tareas de servicios generales, comercio o gestión administrativa. La cantidad de mujeres ocupando cargos de jefatura o roles jerárquicos y de dirección es baja, más de la mitad de las mujeres que se encuentran trabajando ocupan puestos en tiempo parcial, lo cual explica la diferencia en los ingresos laborales, sin mencionar la brecha salarial existente en el país, para ocupar el mismo puesto de trabajo por lo general el salario de una mujer es 75% respecto al salario que recibiría un hombre en la misma posición, parte del estudio también menciona la diferencia horaria y la necesidad de la mayoría de mujeres de tener flexibilidad horaria en su trabajo para estar al cuidado de sus hijos y tareas del hogar.

En la revolución comercial y tecnología que se ha acelerado desde el 2010, el aumento de mujeres con independencia financiera, la autonomía y posibilidad de compra de manera independiente, ha evidenciado una oportunidad de mercado, una motivación y decisión de compra diferente. Lo cual muestra la necesidad de integrar al género femenino en las empresas, para

obtener la visión, las ideas y los intereses particulares que tienen las mujeres a la hora de las decisiones de compra de sus productos, los diferentes conocimientos, estilos cognitivos, herramientas de escucha, ideas innovadoras y estrategias creadas de mujeres para mujeres, pueden representar una alta rentabilidad para las empresas, trabajo más colaborativo, equidad entre equipos, mercados no explorados para las compañías, oportunidades de nuevos negocios, como mencionan los autores Bourke & Dountrie (2013).

#### **4.2 Relación Trabajo y Familia**

Desde la década de 1960, ha habido un cambio continuo en el desarrollo de políticas corporativas basadas en los conceptos: 'relación trabajo y familia' y 'políticas favorables para las familias'. Se empezó a buscar un enfoque considerando las necesidades de las mujeres y conceptos más neutrales en cuanto a género 'vida laboral' y 'equilibrio trabajo-vida' centrados en ambos géneros, que también incluyen las personas sin hijos, fue descrito por el autor Nimiesto (2011). El enfoque que incluye a las mujeres ha sido más dominante en algunos países que tienen valores y roles de género más tradicionales, mientras que el discurso del "equilibrio trabajo-vida" se origina en contextos neoliberales.

Muchas mujeres experimentan el sentimiento de culpa cuando dedican un mayor tiempo y esfuerzo a su carrera profesional y no a sus hijos o parejas, la presión social y psicológica para algunas mujeres es muy difícil de llevar y terminan optando por abandonar su carrera o posponer sus metas profesionales, hasta cuando los hijos son adultos o cuando su pareja llegue a la cúspide de su carrera. Varias mujeres en el estudio Reportes Estadísticos (2018) reportaron que decidieron rechazar oportunidades de crecimiento y de mayor exposición a nivel profesional, porque les parecía imposible encontrar un balance entre las responsabilidades del hogar, con sus hijos y sus aspiraciones en sus carreras.

Otro de los fenómenos interesantes presentado en el artículo de las Naciones Unidas (2014) es que las mujeres tienden a ser menos frontales respecto a la intención de obtener un cargo de mayor jerarquía o crecer en sus carreras, por lo general las mujeres no se postulan a un nuevo cargo cuando no cumplen con el 100% de los requisitos, diferente a sus colegas masculinos quienes optan por postularse incluso cuando no cumplen con todos los requisitos para el puesto. Otro de los comportamientos interesantes es respecto a la remuneración salarial, es más común para los

hombres plantear a sus jefes el tema y requerir un aumento de sueldo, no es muy común con las mujeres este tipo de solicitudes.

La autora Vazquez (2008), describe como a partir de la crisis económica y social que se instaló, en la Argentina desde comienzo de los años 80, las organizaciones familiares y los modos de vida de sus miembros cambian profundamente. La relación trabajo-familia se fue transformando de manera radical, poniendo en cuestión modelos de funcionamiento establecidos como "naturales" durante mucho tiempo. Tanto la desocupación masculina principalmente jefes de hogar y jóvenes, junto a una masiva incorporación de la mano de obra femenina al mercado de trabajo para aportar ingresos a los deteriorados presupuestos familiares, han sido algunos de los consecuentes fenómenos del proceso de crisis social.

Con el aumento de precios de la canasta familiar y la crisis económica que enfrenta la Argentina en los últimos años, ha sido necesario obtener el sueldo de ambos padres en las familias para subsistir, cubrir los gastos de los hijos, actividades recreativas y vacacionales.

#### **4.3 Equilibrio entre el Trabajo y la Vida Personal**

El autor Hearn (2019) define la noción de "equilibrio entre el trabajo y la vida personal", se usa como un concepto amplio que divide el trabajo y la vida personal en diferentes ámbitos, utilizado por primera vez a fines de la década de 1970 para exponer las elecciones hechas a favor del trabajo, descuidando áreas como la familia, los amigos, los pasatiempos y otros aspectos no relacionados al trabajo.

La relación de entre los pilares fundamentales en la vida adulta como lo son el trabajo y la familia puede ser experimentada en un nivel muy personal y subjetivo, cada persona puede contar su historia que, en cierto sentido, es única. Establecer una política corporativa que pueda establecer un buen equilibrio entre el trabajo y la familia, es un reto para las compañías, considerando que las iniciativas inclusivas, pueden ser útiles para una persona, no necesariamente satisfacen las necesidades de los demás, incluso dentro de la misma organización. El siguiente paso y reto dentro de las organizaciones, una vez que la política ha sido escrita, es la adopción e implementación de ésta, el cumplimiento y éxito de la iniciativa dependerán del compromiso, soporte, seguimiento,

comunicación interna, promoción y respaldo de los altos mandos dentro de la organización, como lo menciona el autor Hearn (2019) en su estudio.

El equilibrio entre el trabajo y la vida personal se puede definir como el grado en que la efectividad y la satisfacción de un individuo con los roles laborales y familiares son compatibles con las prioridades de la vida del individuo, como lo describen los autores o como un logro de las expectativas relacionadas con el trabajo y los aspectos familiares como lo definieron los autores Grzywacz & Carlson (2007).

Sin embargo, se pueden detectar dos discursos separados del equilibrio entre la vida laboral y personal: uno está ubicado en el nivel organizacional, enfocándose en las características del lugar de trabajo, los acuerdos laborales flexibles, el manejo de los horarios y los planes de carrera, mientras que el segundo puede ubicarse en el nivel individual, se enfoca en las percepciones individuales del "equilibrio" entre un trabajo exigente y las responsabilidades de la esfera privada, el discurso individual también se enfoca en la elección, descuidando las restricciones de género y otras limitaciones del lugar de trabajo, como mencionan los autores Lewis, Gambles, & Repoport (2007) en su artículo sobre balance entre trabajo y vida personal.

Asimismo, en el artículo de los autores Lewis, Gambles, & Repoport (2007), se afirma que el discurso de equilibrio trabajo y vida personal, acepta sin crítica los valores de las formas neoliberales dominantes de capitalismo, ignorando las restricciones estructurales, culturales y de género. Por lo tanto, se crean "soluciones rápidas" en el formulario.

Durante el año actual 2020, el teletrabajo ha causado estrés para los trabajadores, en varios reportes se han manifestado agotados porque la línea que divide la vida personal y el trabajo se ha hecho borrosa y terminan trabajando muchas más horas al trabajar desde su casa respecto a las horas trabajadas en la oficina, luego de la experiencia que ha traído el covid-19 en el ámbito profesional los expertos aseguran que el tipo de trabajo flexible y desde casa, ha llegado para quedarse, la reducción de tráfico, los costos de electricidad y de alquiler que pagan la mayoría de empresas serán reevaluadas luego de esta crisis. Sin embargo, será un reto importante para el área de recursos humanos, definir cómo proteger a los empleados del efecto "burnout" o sentirse agotados por la cantidad de reuniones y horas trabajadas en modo remoto o teletrabajo. La

discusión será entonces sobre la calidad de horas trabajadas y no la cantidad o el lugar desde el cual se realiza la tarea, si se cumplen los objetivos en un menor tiempo del estimado porque debería medirse el desempeño de un empleado respecto a la cantidad horaria empleada en la tarea y no por la efectividad, este tipo de discusiones serán muy interesantes desde el punto de vista de los jefes y de los empleados.

#### **4.4 Políticas Familiares**

Combinar el trabajo remunerado y la vida familiar es uno de los mayores desafíos de las políticas familiares. En el desarrollo de políticas familiares, el espíritu político y las opiniones actuales sobre la familia como institución, desempeñan un papel importante en las discusiones sobre la vida laboral y la familia. Se necesita un análisis de las políticas sociales y familiares para comprender completamente la dimensión de la importancia para la pregunta de investigación. Cómo se forman los derechos de licencia parental, cómo se calculan las asignaciones de licencia de maternidad, paternidad y paternidad, y las políticas familiares generales desarrolladas por el gobierno también son importantes. El desarrollo social depende de las políticas familiares, así como las políticas familiares dependen del desarrollo social, como lo enuncia el autor Hearn (2019).

En la vida social, no existe una definición única de "la familia"; puede haber una variedad de características y formas de familia que las personas consideran más típicas que otras, algunas también más preferibles que otras como lo enuncia el autor Weigel (2008).

La participación de las mujeres en el mercado laboral ha promovido el desarrollo de la atención pública para los niños pequeños, así como la legislación del mercado laboral sobre cuestiones relacionadas con la seguridad laboral de los padres empleados. A nivel de la UE, el Consejo de Barcelona ha establecido un objetivo para la prestación de servicios de cuidado infantil para llegar al 33% de los niños menores de tres años y al 90% de los niños mayores de tres años y hasta la edad preescolar, como lo describieron los autores Lewis, Gambles, & Repoport (2007)

Para las mujeres, las empresas en las cuales se sienten valoradas, reconocidas, empoderadas y que les permite manejar autonomía en sus horarios, la facilidad de poder retirarse de la oficina en

el caso, que exista una emergencia con su familia es el aspecto más importante, porque genera compromiso y la relación de confianza entre el empleado y la compañía. Se considera un factor determinante en el momento de recibir una oferta de otra empresa o la posibilidad de continuar su carrera profesional en otro lugar. Crear un espacio en el cual las mujeres se sienten acompañadas y que pueden a su vez acompañar a su familia es el reto para las empresas, porque les asegura la captación y conservación de los talentos femeninos.

#### **4.5 Contexto Laboral Femenino**

Los autores Bohrer, Cooper, Noble, Ronney, & Thomas (2018) encuestaron a 118 empresas y casi 30.000 empleados y el resultado arrojó luz sobre la desigualdad de género que ocurre en el nivel más alto de gestión gerencial. Se enuncian a continuación los hallazgos clave:

Los hombres y las mujeres comienzan relativamente en igualdad de condiciones al ingresar a la fuerza laboral (**45%** de los roles están ocupados por mujeres). Sin embargo, cuando las mujeres alcanzan el nivel de vicepresidentes, la participación se reduce al **27%**. Aún más desalentador, solo el **17%** de las mujeres logran los trabajos de CEO.

A pesar de todo lo que se habla de mujeres que se inclinan fuera del lugar de trabajo para formar una familia, el estudio encontró que, en casi todas las etapas de la escala corporativa, las empleadas están abandonando sus organizaciones al mismo ritmo, que los hombres.

Mientras que las mujeres son aproximadamente tan ambiciosas con respecto a sus carreras como los hombres en puestos de nivel de entrada y de gerencia media, en el momento en que han progresado al nivel superior, las mujeres están menos interesadas en seguir avanzando. (El estudio descubrió que solo el **60%** de las mujeres desean continuar con un trabajo superior después de llegar a la alta gerencia, en comparación con el **72%** de los hombres). Debido a la incapacidad de equilibrar el trabajo y la familia.

Las mujeres con hijos tienen un **15%** más de interés en alcanzar la posición de CEO que las mujeres sin hijos. Este hecho disipa la idea de que las empleadas con familias son menos ambiciosas que sus colegas sin hijos.

Solo el **28%** de las mujeres ejecutivas en puestos de alto nivel están muy contentas con su trabajo, mientras que el **40%** de los hombres se encuentran satisfechos con su rol. Las mujeres encuestadas informan que esta insatisfacción se debe a la sensación de que su género es el principal factor disuasivo para su avance profesional. Las mujeres de nivel superior también informaron que fueron consultadas sobre decisiones importantes a la mitad de la tasa de sus compañeros de trabajo masculinos.

Muchas de las empresas encuestadas ofrecen algún tipo de programa de flexibilidad para los empleados, como horarios reducidos o de tiempo parcial, trabajo a distancia y permisos de maternidad y paternidad extendidos. Sin embargo, menos del 2% de las mujeres y los hombres aprovechan esos programas de medio tiempo. Más del 90% de las mujeres y los hombres creen que aprovecharse de una licencia de familia extendida terminará perjudicando su carrera, como describen los autores Bohrer, Cooper, Noble, Ronney, & Thomas (2018).

#### **4.6 Políticas Laborales de Gestión Relevantes para las Mujeres**

Las mujeres continúan enfrentando desafíos cuando se trata de avanzar en el lugar de trabajo. A continuación, se destacan ocho de los temas que son fundamentales para las mujeres que intentan progresar en los negocios.

##### ***4.6.1 Horarios de Trabajo Flexible***

Trabajar con flexibilidad horaria es una necesidad básica para las mujeres, definir cómo, dónde y cuándo trabajan los empleados, es lo que les permite gestionar mejor sus prioridades profesionales y personales. Una vez visto como un beneficio para el empleado, los horarios de trabajo flexibles son una herramienta efectiva para que las organizaciones atraigan a los mejores talentos, así como una medida de ahorro de costos para reducir la rotación, la productividad y el ausentismo.

Es importante que las empresas reconozcan la necesidad de un cambio en cuanto a la medición de desempeño de un empleado, si la descripción de trabajo es clara y los objetivos son bien definidos y las expectativas de tiempo y ejecución de las tareas son comunicadas y establecidas, mientras que el empleado cumpla con lo acordado debería dejar de ser una prioridad cumplir un horario o el lugar de trabajo fijo, la flexibilidad establece la relación de confianza entre el empleado y su empleador, asimismo establece transparencia y lealtad entre ambas partes.

#### ***4.6.2 Igualdad salarial***

Es 2020 y las mujeres siguen ganando menos que los hombres en la misma función, enfrentando una brecha salarial. De hecho, las mujeres en promedio necesitarán trabajar más de 70 días adicionales cada año solo para alcanzar las ganancias de los hombres. En el reporte del gobierno argentino en el año 2019 sobre la brecha salarial entre hombres y mujeres se establece que los hombres reciben un salario 20% mayor que las mujeres, el salario bruto promedio para los hombres es de ARS \$ 51.203 y el salario bruto promedio para las mujeres es de ARS \$ 42.585, la explicación de acuerdo con el estudio es porque las mujeres están dedicadas en sectores como administración pública, defensa, seguridad social, enseñanza y comercio.

Como se mencionó anteriormente en el documento, en este reporte emitido por el gobierno, se menciona como los estereotipos continúan reproduciéndose para la división de tareas en el mundo laboral.

#### ***4.6.3 Sesgo étnico- racial y género***

Las mujeres de color continúan lidiando con algunos de los obstáculos más arraigados en el lugar de trabajo. Las mujeres trabajadoras de color se enfrentan a un conjunto único de desafíos que se cruzan entre etnia, género y cultura. Debido a esto, muchas mujeres de color que a menudo tienen que lidiar con obstáculos abrumadores como las creencias, actitudes y experiencias de otras personas.

En el artículo publicado por Infobae del autor Roman (2020), se relata la historia de cómo las cirujanas especialistas reciben un trato diferenciado: “Son profesionales de la salud que se han formado en la especialidad en cirugía después de once años de estudios y prácticas hospitalarias, pero sus colegas varones las llaman “chicas”. En el momento de operar a los pacientes, pueden dejarlas como un adorno en un rincón del quirófano con pocas posibilidades de intervenir. Tienen que escuchar que sus jefes dicen frases como “que me demuestren que son mejores” para justificar por qué las dejan relegadas. Y si reclaman por un mejor trato, salarios más altos y hasta roles jerárquicos en hospitales y en las asociaciones médicas, les contestan: “Tranquila, ya te va a llegar”. No son sólo palabras. Los diferentes tipos de violencias contra las mujeres aún predominan en el campo de la cirugía en pleno siglo XXI. Pero las cirujanas empiezan a hacerse escuchar”.

Lo anterior evidencia la desigualdad salarial, discriminación, la falta de reconocimiento, y respeto en una profesión que requiere un alto nivel de formación como es la medicina. Como se ha descrito en capítulos anteriores de este documento es un proceso que continúa y requiere de concientización y soporte por los contraparte masculinos, sin su participación la desigualdad de género es y seguirá siendo una realidad para las generaciones futuras.

#### ***4.6.4 Acceso a las Mejores Oportunidades***

El autor Roemer (1998) señala que hay dos puntos de vista sobre la igualdad de oportunidades que se mantienen ampliamente en la actualidad. El primero, al que denomina principio de no discriminación, en la competencia por puestos en la sociedad, los individuos deben ser juzgados únicamente por atributos relevantes para el desempeño de las funciones del puesto en cuestión. No se deben tener en cuenta atributos como la étnico-racial o el género. El segundo establece que la sociedad debe hacer todo lo posible para nivelar el campo de juego entre las personas que compiten por los puestos, especialmente durante sus años de formación, de modo que se puedan considerar a todos aquellos que tienen los atributos potenciales relevantes.

Ambas posiciones tienen en común que, en algún momento, el principio de igualdad de oportunidades responsabiliza a las personas por el logro de objetivos particulares, ya sean educación, empleo, salud o ingresos. Roemer sostiene que, en consecuencia, hay un "antes" y un "después" en la noción de igualdad de oportunidades: antes de que comience la competencia, las oportunidades deben ser igualadas, mediante la intervención social si es necesario; pero una vez que comienza, los individuos están solos. Los diferentes puntos de vista de la igualdad de oportunidades deben juzgarse de acuerdo con el lugar donde colocan la puerta de salida que separa el "antes" del "después". Roemer trabaja de forma precisa cómo determinar la ubicación de la puerta de salida en las diferentes vistas.

¿Por qué las mujeres no tienen el mismo acceso a los roles que los hombres para su crecimiento profesional? No todas las oportunidades de liderazgo se crean por igual, y no todos los trabajos proporcionan el mismo grado de avance profesional. Hoy en día, a las mujeres aún se les ofrece menos posiciones de la alta visibilidad, los roles de mayor exposición y las experiencias internacionales.

Como se mencionó anteriormente en este documento, el mayor obstáculo que enfrentan las mujeres en el proceso de ascenso y crecimiento profesional es las posiciones gerenciales. Por cada cien hombres (100) promovidos y contratados para ocupar el cargo de gerente, tan sólo setenta y dos (72) mujeres son promovidas y contratadas. De acuerdo con lo anterior, no es una sorpresa que los hombres terminan ocupando el sesenta y dos por ciento (62%) de los puestos, en los cargos jerárquicos más altos, mientras que las mujeres tienen solo el treinta y ocho (38 %) por ciento, resultados presentados en el estudio de los autores (Huang & Starikova, 2019).

#### ***4.6.4 Modelos para Seguir***

Hay pocos ejemplos de mujeres poderosas en los lugares de trabajo. No puedes admirar o seguir los pasos de alguien que no puedes ver. En la investigación se evidenció que casi dos tercios de las mujeres informaron que la falta de modelos de conducta femeninos de alto nivel o con éxito visible es un obstáculo importante para el avance de su carrera.

En el reportaje del periódico el tiempo de Colombia, por el autor Patiño (2020) “Que solo 15% de las mujeres que se graduaron de la educación superior en 2018 haya optado por un programa afín a la ciencia y la tecnología no es una casualidad. Aunque se haya vuelto parte del paisaje, las mujeres como minoría en estos sectores dejan un gran vacío en la innovación, la diversidad y las oportunidades de desarrollo social”

Queda evidenciada la realidad de todos los países de América Latina y es la falta de incentivos, los prejuicios y el arraigo cultural en cuanto a cuáles deben ser los roles y/o carreras elegidas por las mujeres desde la niñez.

#### ***4.6.5 Padrinos***

No hay suficientes líderes que patrocinen a mujeres altamente calificadas y puedan guiarlas en experiencias relacionadas a los retos de enfrentar la cultura organizacional como mujer. En cualquier cultura de trabajo, las relaciones son necesarias para que los empleados logren asignaciones, promociones y conexiones de alta visibilidad. Para las mujeres, los padrinos son esenciales para asegurar el avance profesional y el desarrollo profesional.

Así cómo es posible identificar la diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres, es importante entender el tipo de entrenamiento y coaching que van a requerir los talentos femeninos dentro de las compañías, los retos enfrentados a nivel personal y profesional, no son necesariamente los mismos que enfrentan los hombres como discriminación o ser la única representante de su género en una sala de reunión donde lo demás son hombres, las capacitaciones son muy útiles porque permiten explorar el autoconocimiento, transformación, aprendizaje y en el caso de las mujeres para el empoderamiento. Es necesario construir los propios conceptos de éxito de liderazgo para las mujeres porque la mayoría de la visiones actuales han sido masculinizadas.

#### ***4.6.6 Acoso Sexual***

En el documento de las Naciones Unidas (2020) se enuncia como el año 2019 se firmó, el convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que se adoptó en junio con el voto de 439 de 476 gobiernos, empleadores y trabajadores de todo el mundo en la sede de las Naciones Unidas en Ginebra, en el documento se establecen las medidas clave para abordar el flagelo del acoso laboral. Entre las acciones más importantes, se destacan: adoptar leyes nacionales que prohíban la violencia en el lugar de trabajo y tomar medidas preventivas, así como exigirles a los empleadores que establezcan políticas sobre violencia en los lugares de trabajo. En virtud del tratado, los gobiernos están obligados a brindar acceso a vías de acción (por ejemplo, estableciendo mecanismos de queja y servicios para víctimas) y a disponer medidas para proteger a las víctimas y a los denunciantes contra represalias.

Sin embargo, en la actualidad 2020, las mujeres en todos los niveles de empleo y todos los niveles del lugar de trabajo se ven afectadas. El acoso sexual sigue siendo un problema generalizado, y al menos una cuarta parte de las mujeres han denunciado algún tipo de acoso en el trabajo a lo largo de su carrera. Este comportamiento inapropiado les cuesta a los empleadores de muchas maneras: aumento del ausentismo, rotación laboral persistente, baja productividad y compromiso. Individualmente, las mujeres se deprimen, experimentan ansiedad o abandonan la compañía.

Una alternativa interesante aplicada por varios gobiernos y empresas multinacionales es establecer una línea de atención gratuita y anónima para denunciar cualquier tipo de violencia

experimentada en el trabajo, ya sea que la persona afectada es quien quiere denunciar o que estuvo presente y fue testigo de un acto de violencia hacia un compañero o compañera.

#### ***4.6.7 Lugares de trabajo no inclusivos***

Las mujeres a menudo se sienten rechazadas o ignoradas. La exclusión tiene un gran costo para las organizaciones en la forma de una menor satisfacción en el trabajo, un menor esfuerzo en el trabajo, una disminución en la voz de los empleados y una mayor intención de irse. Construir un lugar de trabajo inclusivo significa crear una cultura que involucre y apoye completamente a todos los empleados.

El objetivo de la gran mayoría de los empleados es sentirse reconocidos y valorados por su esfuerzo en el trabajo, no necesariamente todos los empleados buscan un ascenso o un incremento salarial, la mayoría de los empleados busca sencillamente ser apreciados, en los entornos laborales en los cuales los empleados no se sienten valorados, se produce la falta de compromiso e interés, el bajo rendimiento por los empleados y el equipo, por ello es tan importante dedicar tiempo y esfuerzo para demostrar a todas las personas que hacen parte de la compañías, la importancia de su aporte y esfuerzo.

En cuanto a las mujeres, su capacidad para liderar a menudo se ve opacada por los estereotipos de género. El estereotipo de que los hombres "se hacen cargo" y las mujeres "cuidan" crea barreras en el trabajo diario, como se mencionó anteriormente en este documento, los estereotipos y prejuicios arraigados en la cultura, basados en construcciones social del pasado. Las mujeres pasan una parte de cada día, demostrando que también pueden liderar. Este esfuerzo representa una carga extra en el trabajo.

#### ***4.6.8 Protección LGBT***

Las percepciones erróneas y el comportamiento excluyente pueden hacer que las mujeres LGBT no se sientan a gusto en su lugar de trabajo. lo anterior que lleva a elegir permanecer en el silencio y no revelar su orientación sexual. Esto puede empujarlas a separarse más del desarrollo de las relaciones con los colegas y evitar que desarrollen su máximo potencial, comprometiendo su capacidad de innovación.

El documento sobre diversidad sexual en el ámbito laboral, emitido por el gobierno argentino en el año 2016, el autor Bujan (2016) enunció: “En este contexto en el que nuestro país se instituye como un país de avanzada respecto de los derechos para la población LGTBI (lesbianas, gay, trans, y bisexuales), el desafío que asumimos es transformar la igualdad jurídica en igualdad real, lo cual implica garantizar cotidianamente ámbitos laborales respetuosos de la diversidad sexual y de género. Si bien los cambios legislativos significan un gran avance, en las prácticas sociales continúan arraigados prejuicios y estereotipos que le dan marco a la discriminación y que es necesario revertir. Así, en los contextos laborales sigue existiendo una tendencia a invisibilizar aquellas identidades que se alejan de la heteronormatividad.”

En el párrafo anterior podemos ver como el gobierno reconoce la situación de desigualdad para los diferentes géneros y si bien existe un avance importante en la Argentina en cuanto a las leyes que reconocen los derechos sobre la diversidad, el esfuerzo mayor para lograr un cambio real es el social, modificar los comportamientos culturales de violencia de género que han sido naturalizados por tantos años en nuestra sociedad.

## **V. Metodología de Estudio de Caso**

La empresa a estudio es una empresa multinacional ubicada en el área metropolitana de Buenos Aires, con una trayectoria de más de 50 años en el país y en la actualidad con más de seiscientos empleados, las principales actividades son la importación y la exportación en el área de ingeniería. Existe evidencia de segregación vocacional por género que lleva a una sobrerrepresentación de varones en las disciplinas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, comúnmente denominadas STEM por sus siglas en inglés. En Argentina, mientras que un 9% del total de egresadas mujeres de carreras terciarias corresponde a disciplinas STEM, en el caso de los varones la proporción asciende a 22% como describe el autor WEF (2020) sobre la segregación vocacional por género. Para llevar a cabo la investigación, el proceso se dividió en tres etapas:

### **5.1 Etapa 1. Análisis de la Bibliografía**

Se consultaron diferentes estudios, bibliografía, investigaciones, reportajes a nivel mundial, a nivel América Latina y finalmente en la Argentina, fue un proceso que tardó varios meses y fuentes de consulta, los resultados más relevantes fueron expuestos en capítulos anteriores en este documento.

### **5.2 Etapa 2. Diseño de la Entrevistas e Implementación**

Como resultado del análisis de la biografía, se identificaron los diez aspectos claves que a nivel histórico y generacional serán los importantes a evaluar durante las entrevistas a las tres participantes seleccionadas, el criterio de selección fue: mujeres profesionales, con una larga trayectoria dentro de la empresa, aquellas que ocupan hoy en día posiciones de jefatura, gerencia y directorio.

Los temas seleccionados a tratar durante la entrevista fueron: la formación académica previa y adquirida durante su tiempo en la empresa, los beneficios como maternidad, horarios flexibles, seguridad social, la importancia e impacto de la red de contactos que han desarrollado, los resultados obtenidos y los mayores logros alcanzados en su carrera, el tipo de estrategias de comunicación y las herramientas que utilizan en su día a día para la comunicación con sus pares y sus equipos, como ha sido percibido e el impacto que ha generado para ellas y su crecimiento el programa HeForShe ( programa que es descrito en detalle en el próximo capítulo), cómo ha

modificado su plan de carrera a lo largo de los años dentro de la compañía, la importancia que ha tenido compartir buenas prácticas, el impacto de su vida personal en su desempeño profesional y el espacio abierto para comentar otros aspectos que crean relevantes para la investigación.

Los autores Diaz, Torruco, Martinez y Varela-Ruiz (2013) definen la entrevistas como: “técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial” y definen además en su investigación, los tipos de entrevista más utilizados: las entrevistas estructuradas o enfocadas en las cuales, las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija, se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio, las entrevistas semiestructuradas en las cuales se presenta un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas y pueden ajustarse a los entrevistados, su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos y finalmente las entrevistas no estructuradas las cuales son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones.

Considerando lo anterior el tipo de entrevista que se implementó durante la investigación debido al grado de flexibilidad y la capacidad de adaptación fue la semiestructurada, las entrevistas se realizaron de manera presencial en el lugar de trabajo de las participantes y con el objetivo de permitir una comunicación más fluida y abierta, se enunciaron los diez puntos clave mencionados anteriormente, las participantes tenían la oportunidad de hablar sobre los diferentes temas de manera libre y abierta, sin un límite de tiempo. Se abordaron temas sobre el ámbito laboral, personal, familiar y la perspectiva femenina de los diferentes retos y obstáculos que las participantes enfrentaron en sus carreras.

### **5.3 Etapa 3. Estudio del Caso y Análisis de Resultados**

El autor Bonache (1998), define los casos como el instrumento pedagógico que permite traer las organizaciones a los salones de clase, porque abre las puertas al debate y explicar en cuanto es posible la realidad empresarial, asegura que el estudio de casos es una herramienta muy importante para la investigación porque permiten estar un paso más cerca de la práctica y la realidad

Respecto a la metodología cuantitativa implementada para llevar al cabo el estudio de casos, el autor Bonache (1998) menciona: “ Para algunos autores los estudios de casos se equiparán a la metodología cuantitativa y en consecuencia se oponen a la metodología cuantitativa. Ambas tendrían distintos objetivos y presuposiciones epistemológicas Dachner (1997). La metodología cuantitativa se basa en el positivismo, según el cual existe una verdad objetivo en torno a las organizaciones que se revela a través del método científico. En cambio, los estudios de casos tendrían como referente teórico fundamental la “etno-grafía”. Literalmente, esta expresión significa “descripción” desde el punto de vista de los nativos; en vez de imponer el marco de referencia propio a la situación, el etnógrafo intenta entender la forma en que los nativos ven las cosas Woolgar (1991). En el caso de la teoría de organización, los nativos son los miembros de la organización”.

Considerando la descripción anterior y los beneficios del uso de la herramienta de estudio de caso, porque permite tener una percepción de la realidad y la práctica empresarial, en el siguiente capítulo (número cinco) se explica en detalle los temas tratados durante la investigación gracias a la metodología cuantitativa implementada durante el proyecto. Lo anterior fue posible debido al uso de entrevistas y observación en el entorno real de la empresa elegida para el estudio.

Las participantes elegidas para el estudio se seleccionaron considerando el éxito de sus carreras, son las mujeres con las más altas posiciones en la empresa a estudiar, la primer participante fue elegida porque es la mujer con mayor antigüedad en la compañía y ha ocupado cargos en todas las áreas de la empresa, la segunda participante es la primer mujer en pertenecer al consejo de directores y la tercer participante fue elegida porque es la primer mujer en ser seleccionada para un cargo a nivel regional ocupado la posición desde Argentina,

Posteriormente para el análisis de resultados en el capítulo número seis del presente documento, se encuentra en detalle los diferentes gráficos utilizados para ponderar los resultados obtenidos, la combinación de variables por medio del uso de la herramienta Análisis de Modos de Fallas y Efectos (FMEA), el cual consiste en identificar los índices de riesgo, los cuales se jerarquizan a través de los pesos asignados a cada uno de los ítems (la ponderación implementada se realizó en dos niveles, el primer nivel a partir del nivel de inversión económica que será requerida por la empresa que quisiera implementar cada una de las políticas y el segundo nivel el cual fue asignado

por cada una de las participantes de la entrevista, asignando la relevancia que tuvo cada una de las políticas y el impacto que generó en ellas a nivel profesional y personal) , finalmente los puntos a concluir a partir de los resultados obtenidos de la investigación.

## **VI. Caso de Estudio**

Considerando las condiciones de fluctuantes de la economía en Argentina el área de recursos humanos, en la compañía seleccionada, ha realizado un gran esfuerzo por mantener y captar el talento, especialmente el femenino, considerando que el rubro de electricidad e ingeniería la participación de mujeres en el mercado laboral es baja, se describirán a continuación las principales estrategias implementadas en la empresa de estudio que han generado mayor impacto para los trabajadores.

### **6.1 Formación Profesional**

Los profesionales buscan referirse a lograr el crecimiento y la autorrealización, alcanzar la meta que algún día se plantearon como futuros profesionales. Un trabajador desarrollado es aquel que logra llegar a un nivel óptimo de conocimientos necesarios para desempeñarse en el área de su interés.

Este concepto incluye diferentes aspectos, como la planificación de la carrera, la elección de la vocación y la incorporación de nuevos conocimientos que le resulten de utilidad para acceder a mayores oportunidades laborales que le permitan crecer en su carrera. Todos estos aspectos dependen de alguna manera, de cualidades personales como: la actitud, la insistencia, la proactividad y el interés propio por mejorar.

Este concepto, se forma a lo largo de toda la vida pues el aprendizaje para el futuro profesional se da desde las etapas más tempranas de la infancia. Por lo tanto, podemos decir que el desarrollo profesional se vincula intrínsecamente al desarrollo personal, y que de alguna forma estos conceptos se retroalimentan.

Para impulsar a la formación profesional, la compañía ofrece el beneficio de pagar el costo de la primer carrera universitaria que el empleado elija, asimismo se ofrecen en el año cinco días libres con goce de sueldo dedicados para estudios y preparación de exámenes.

### **6.2 Formación en Liderazgo**

Los líderes más destacados del mundo presentan perfiles profesionales altamente desarrollados. Por lo tanto, aprender a ser un líder parece ser una excelente opción. Para ello es importante desarrollar el carisma, las habilidades de comunicación, la gestión del tiempo y la capacidad para liderar equipos tratando con diferentes personas.

La empresa que se estudió para el desarrollo de esta tesis maneja un portal virtual en el cual se realizan capacitaciones online disponible para todos los empleados, existen entrenamientos para las personas que ingresan a la compañía sobre sus roles actuales, las políticas generales para tener un conocimiento general sobre la compañía y sobre diferentes temas de interés en las diferentes áreas de la empresa. Uno de los indicadores para el área de recursos humanos es medir e impulsar la cantidad de horas de entrenamientos presenciales y virtuales que tienen todos los empleados de la compañía.

### **6.3 Licencia de Maternidad y Paternidad**

En Argentina las trabajadoras tienen derecho a 90 días de licencia de maternidad remunerada por el nacimiento de un niño. Un trabajador puede optar por tomar 45 días de licencia antes del parto y 45 días después del parto. La licencia obligatoria que deben tomarse antes del parto es por lo menos 30 días, los días restantes se pueden agregar al período de licencia postnatal. En caso de parto prematuro, la trabajadora tiene derecho a los 90 días de licencia de maternidad después del parto. Con el fin de hacer uso de este permiso, se debe notificar al empleador del embarazo mediante la presentación de un certificado médico que indique la fecha prevista para el parto.

La empresa que se estudió para el desarrollo de esta tesis permite extender la licencia de maternidad de 6 meses hasta un año y se extendió el beneficio de 2 meses para el padre. Sin embargo, esta prórroga en la licencia no tiene salario. Pero se le garantiza su posición dentro de la compañía tanto para las madres como para los padres, cobertura de salud y plan de regreso progresivo al trabajo. Para la madre luego de los seis meses, cuando la mujer desea puede regresar al trabajo medio tiempo o elegir los horarios de entrada y salida de la oficina mezclando con horarios flexibles y trabajo desde casa.

### **6.4 Trabajo desde Casa y Horarios Flexibles**

Desde el año 2015 en la compañía de estudio se implementó el beneficio de trabajar desde casa un día a la semana, se debe coordinar con el jefe directo. Asimismo, para contribuir en la reducción del tráfico al ingreso y facilitar a los padres acercar sus hijos al colegio, se maneja horario de entrada y salida flexible, la empresa busca orientarse a medición del desempeño del empleado basándose en cumplimiento de objetivos y no en horarios fijos de trabajo en la oficina.

## **6.5 Red de Contactos**

Considerando que es compañía multinacional, la empresa tiene diferentes programas de intercambio, concursos para participar en proyectos de mejora continua. Los principales objetivos son exposición, reconocimiento y extender la red de contactos. A partir del 2020 esta compañía creó un portal virtual en el cual se presentan todos los proyectos en los diferentes países en los cuales se requiere soporte de diferentes niveles para tener los diferentes puntos de vista, en esta herramienta es posible ver y contactar personas de otros lugares del mundo que estén trabajando para solucionar problemáticas similares a las que el trabajador se esté enfrentando, obtener soporte, resolver dudas y plantear nuevas ideas.

Existe además un portal muy parecido a Facebook que permite compartir videos, postear novedades y suscribirse en diferentes grupos para recibir las novedades y contactar personas para resolver dudas o incluso inspiración para solucionar problemáticas del día a día.

En esta compañía existe una iniciativa muy exitosa llamada mentorías, todas las personas pueden inscribirse y recibir formación en diferentes temas como liderazgo, manejo prioridades, agilización en la implementación de nuevas tecnologías y uso de nuevas herramientas digitales. Las personas encargadas de estas charlas son expertos en el tema que ocupan diferentes cargos de jerarquía dentro de la compañía, lo cual permite extender la red de contactos y una mayor exposición para oportunidades futuras.

## **6.6 Resultados del Empleado**

La empresa está muy enfocada en medición de indicadores (KPIs) y en constante revisión de resultados, como se mencionó en el apartado anterior se realizan diferentes competencias para exponer los mejores proyectos que contribuyan a una mejor experiencia para los clientes, reducción de costos o mejora sustancial de un proceso, la compañía impulsa la competencia interna y a la vez compartir las buenas prácticas obtenidas en una región o equipo, para impulsar lo anterior, se creó una competencia para identificar quienes son los primeros en replicar, implementar y obtener resultados similares a los que se hayan implementado por otro equipo para resolver un problema similar, en otro lugar del mundo.

## **6.7 Estrategias de Comunicación**

En la era de la comunicación no es recomendable permanecer abstraído del uso de este tipo de herramientas (Instagram, Facebook, Yammer, LinkedIn) para promocionar tanto soluciones hacia los clientes, como las buenas prácticas internas, iniciativas y proyectos exitosos, es además una excelente manera de darse a conocer como profesional promocionando el trabajo realizado y los resultados obtenidos, permitiendo una mayor exposición y posible crecimiento profesional.

## **6.8 Programa HeForShe**

Es una campaña que inició en el año 2014, para avanzar en la igualdad, fue iniciada por las Naciones Unidas, cuyo objetivo principal es alcanzar la igualdad de género impulsando a todas las personas a ser parte de agentes de cambio para combatir todos los comportamientos sexistas y remover las estereotipos.

Dentro de la compañía de estudio esta política fue implementada en el año 2015, la idea principal es permitir a las mujeres mayores oportunidades de acceso a cargos de mayor jerarquía, la política se basa en que, si existen tres candidatos con las mismas aptitudes y capacidades y uno de ellos es mujer, será la mujer quien obtiene la promoción, la implementación de esta estrategia busca llevar a una participación de más del 20% de las mujeres en los cargos de alta jerarquía. La base de esta estrategia es abrir el camino a las oportunidades de mayor jerarquía, impulsando y tratando de acelerar el porcentaje de participación femenina en los cargos de alto nivel.

## **6.9 Plan de Carrera**

Es un programa implementado en el en el 2016, la idea principal es realizar junto con el empleado una vez por semestre la definición de objetivos, prioridades y resultados del empleado, considerando los aspectos individuales y en equipo para el cargo que ocupa la persona, se solicita además la opinión de sus pares respecto a la labor realizada durante ese periodo. El jefe directo evalúa los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos y considera la opinión de sus pares para determinar la evaluación final, este resultado determinará el bono que recibe el empleado anualmente y la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa.

Es una excelente oportunidad para comunicación bidireccional sobre los objetivos planteados, las competencias requeridas, posibles entrenamientos o bloqueantes que el empleado está experimentando y que requiere soporte de su jefe, del mismo modo el jefe proveerá sus puntos de

vista desde las fortalezas que identifica en el empleado, las oportunidades de mejora y se discuten posibles intereses para avanzar en la carrera.

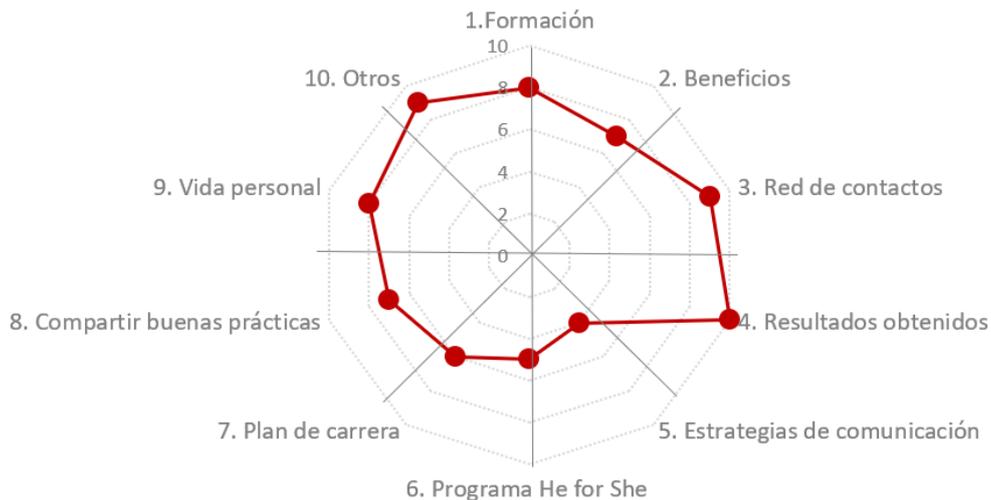
### **6.10 Compartir buenas prácticas**

En el interior de la compañía, la mejora continua es una de las áreas que más se promueve, la participación de entrenamientos, congresos y capacitaciones tanto digitales como presenciales es un aspecto importante dentro de la organización, existe una herramienta que funciona como red social interna para comunicar y compartir con todos los países del mundo los proyectos, ideas o mejoras que se hayan implementado. Para la participante en este aspecto es importante porque ayuda a avanzar y resolver problemas que se tengan en común, pero no debería ir al extremo, mantener el balance es importante de acuerdo con su experiencia.

## VII. Discusión de Resultados Obtenidos

Los datos se obtuvieron a partir de las entrevistas con el objetivo de reflejar el comportamiento real de la organización, posteriormente se realizó la correspondiente segmentación y análisis de los resultados obtenidos durante este procedimiento.

Se utilizó el gráfico de tipo radar, para tabular los resultados de las encuestas, porque es útil para definir el desempeño, la identificación de fortalezas y debilidades. Considerando que es un método gráfico de visualización de datos multivariantes en la forma de dos dimensiones de tres o más variables cuantitativas representadas en los ejes a partir del mismo punto. Se tabularán, los diez aspectos clave en el crecimiento profesional de las tres participantes del estudio, los aspectos son ilustrados en el siguiente gráfico:



*Ilustración 1. Gráfico tipo radar en los cuales se enuncian los diez aspectos analizados en el estudio de casos (Fuente; Elaboración propia)*

### 7.1 Participante Número Uno en el Estudio

La primera participante del estudio tiene una trayectoria de 27 años dentro de la compañía, en un cargo gerencial, con un equipo a cargo, su estado civil es casada y es madre de dos hijos. En los diez aspectos mencionados en la entrevista, se mencionarán los detalles más relevantes de la misma:

### ***7.1.1 Formación Profesional Participante 1***

La participante del estudio es licenciada en sistemas, la inspiración para estudiar nació en los primeros años en los que empezó a trabajar en la compañía.

### ***7.1.2 Beneficios Participante 1***

No fue posible para ella disfrutar del beneficio de la licencia de maternidad extendida y el regreso progresivo al trabajo luego del embarazo, porque la política fue implementada en el 2010. Sin embargo, es beneficiada y se encuentra muy afortunada de utilizar la política de horario flexible y home office lo cual le permite manejar sus horarios y trabajar desde casa una vez por semana, este beneficio también fue habilitado para su equipo.

### ***7.1.3 Red de Contactos Participante 1***

Es un aspecto muy importante, el relacionar dentro de la compañía con los pares, con los jefes y con los reportes directos.

### ***7.1.4 Resultados Obtenidos Participante 1***

Para la participante en su opinión, cuando no hay resultados, es muy difícil lograr un crecimiento dentro de la empresa de estudio.

### ***7.1.5 Estrategias de Comunicación Participante 1***

Durante la entrevista la participante mencionó en varias ocasiones la importancia de compartir luego de obtener los resultados, en todos los sentidos, con sus pares para compartir las mejores prácticas e ideas, con su equipo para motivarlos y guiar la estrategia a seguir y con sus jefes para tener visibilidad y mayores oportunidades. La participante reconoció que el uso en redes sociales y la promoción de su trabajo en ellas, es un punto importante hoy en día y además un punto en ella a mejorar.

### ***7.1.6 Programa HeForShe Participante 1***

Respecto a esta política la participante mencionó que contribuye para considerar a las mujeres en los altos cargos, pero debe enfocarse en la equidad se deben valorar la capacidad y la meritocracia no únicamente el género para tomar la decisión final.

### ***7.1.7 Plan de Carrera Participante 1***

Respecto a esta política la participante mencionó que es un espacio que permite el desarrollo profesional y además permite clarificar los objetivos esperados del empleado. Asimismo, permite la oportunidad de comunicar al jefe directo los intereses de crecimiento en la carrera y las áreas de desarrollo.

Un punto importante que se trató durante la entrevista fue el reconocimiento de sus pares y sus jefes respecto a su trabajo, ella lo consideró un aspecto importante porque siente que fue apoyada, escuchada y le dieron las oportunidades de crecimiento cuando las solicitó.

### ***7.1.8 Compartir Buenas Prácticas Participante 1***

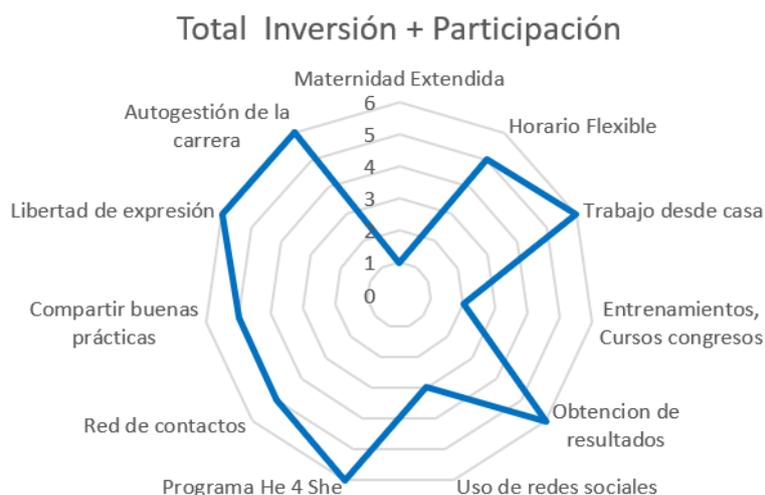
Para la participante en este aspecto es importante porque ayuda a avanzar y resolver problemas que se tengan en común, pero no debería ir al extremo, mantener el balance es importante de acuerdo con su experiencia.

### ***7.1.9 Vida Personal Participante 1***

Para la participante cuando comentó como su vida personal a ayudado o marcado su carrera, mencionó que cuando fue madre, sus hijos eran su foco y no tenía intenciones de tener más responsabilidades o crecimientos laboralmente. Sin embargo, cuando sus hijos crecieron, empezó a sentir la necesidad de tener un equipo a cargo y seguir creciendo, de acuerdo con su experiencia el crecimiento nace de la persona y el techo que decida ponerse en el ámbito profesional.

### ***7.1.10 Otros Factores Participante 1***

Durante la entrevista, se le consultó a la participante cuáles fueron los factores adicionales que la incentivaron a mantenerse dentro de la compañía por más de veinte años y seguir apostándole al crecimiento allí, los aspectos mencionados fueron: el excelente ambiente laboral, jefes abiertos, libertad de expresión, flexibilidad horaria, sentirse acompañada por la empresa en los momentos difíciles, el cambio constante y los nuevos retos que se presentan en la dinámica del trabajo, la posibilidad de solicitar cambios y sentirse escuchada.



*Ilustración 2. Gráfico tipo radar resultado de inversión requerida en la política y la ponderación en importancia para la participante del estudio número uno (Fuente; Elaboración propia).*

## **7.2 Participante Número Dos en el Estudio**

La segunda participante del estudio tiene un cargo en el directorio, con un equipo a cargo, su estado civil es casada y es madre de dos hijos. En los diez aspectos mencionados en la entrevista, se mencionarán los detalles más relevantes de la misma:

### **7.2.1 Formación Profesional Participante 2**

La participante del estudio es ingeniera informática con una maestría en negocios.

### **7.2.2 Beneficios Participante 2**

No fue posible para ella disfrutar del beneficio de la licencia de maternidad extendida y el regreso progresivo al trabajo luego del embarazo, porque la política fue implementada en el 2010. Sin embargo, es beneficiada y se encuentra muy afortunada de utilizar la política de horario flexible y home office lo cual le permite manejar sus horarios y trabajar desde casa una vez por semana.

### **7.2.3 Red de Contactos Participante 2**

Durante la entrevista mencionó que su personalidad tiene el aspecto social muy marcado y es muy importante para ella, el hecho de trabajar para los diferentes sectores de la compañía, participar en varios proyectos que involucraban a diferentes áreas, le permitió una exposición y

conocimiento del negocio que le ha dado gran visibilidad, de acuerdo con su experiencia, tiene mayor impacto la visibilidad del trabajo en el día a día que el uso de redes sociales aunque hoy en día sea un elemento importante.

#### ***7.2.4 Resultados Obtenidos Participante 2***

Para la participante en su opinión, los resultados y la comunicación es un factor determinante para el crecimiento dentro de la empresa.

#### ***7.2.5 Estrategias de comunicación Participante 2***

Durante la entrevista la participante mencionó que su participación en las redes sociales es muy pasiva, es un punto para mejorar, a veces por falta de tiempo. Sin embargo, lee las novedades y se actualiza del contenido en las redes, de acuerdo con su experiencia es imposible estar fuera de este tipo de comunicaciones

#### ***7.2.6 Programa HeForShe Participante 2***

Respecto a esta política, la participante mencionó que tiene sentimientos encontrados porque se hizo para presionar la participación femenina en los altos cargos, si no se implementaba, no se llegaba a una mayor participación, pero no le parece bueno que se otorgue un lugar sólo por el género, de acuerdo con su experiencia esta política le permitió abrirse camino, pero en su opinión, en cierto aspecto, debilita a las mujeres. Ella comentó que para determinar quién es la persona ideal para ocupar un cargo, se deben considerar las capacidades, resultados y méritos. Durante este punto la participante mencionó además la política de igualdad de pago, la cual se basa en otorgar un presupuesto por el cargo desempeñado, sin considerar el género de la persona que lo ocupa y su opinión es similar debe ser implementado para ambos géneros.

#### ***7.2.7 Plan de Carrera Participante 2***

Respecto a esta política la participante mencionó que es un espacio que permite el desarrollo profesional y revisar los objetivos. Sin embargo, ella mencionó que en su experiencia el plan de carrera depende de cada individuo, en el caso en que se tenga un jefe que no quiera o pueda contribuir con el crecimiento, no es un factor que deba detener al empleado, la autoevaluación y la red de contactos son los aspectos que ayudan a construir un plan sólido para el futuro.

### ***7.2.8 Compartir Buenas Prácticas Participante 2***

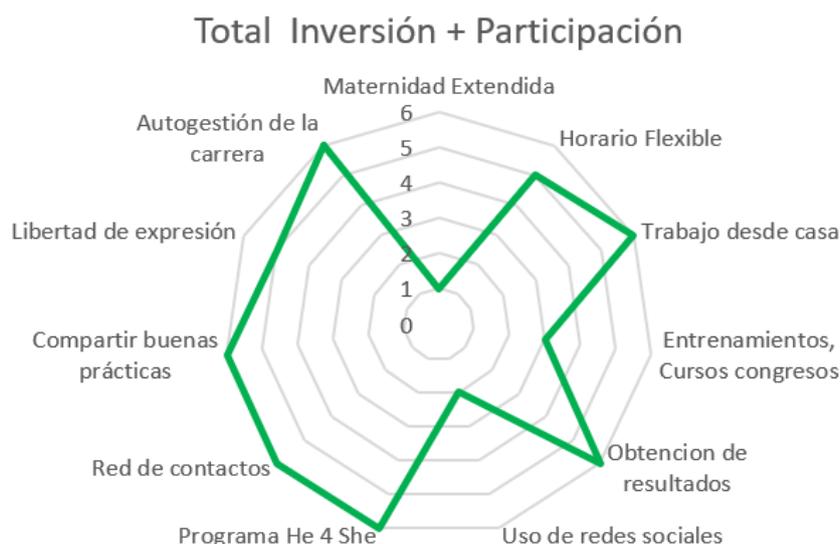
Para la participante en este aspecto es muy importante porque ayuda a encontrar nuevas ideas, inspiración y te permite abrir la cabeza a nuevas posibilidades. Mencionó que los cursos, capacitaciones y entrenamientos permiten este tipo de espacios.

### ***7.2.9 Vida Personal Participante 2***

Para la participante su carrera impactó su vida personal, tuvo una separación de su esposo debido al desbalance el tiempo personal y laboral. Durante este periodo ella menciona que para tener un equilibrio es importante hacer lo que al individuo le gusta, no permitir que el trabajo consuma a la persona, el límite depende de cada uno, pero es recomendable autoevaluarse y ponderar los aspectos que hacen feliz a la persona, eso permite un mejor desempeño a nivel laboral y personal, porque es una solución sustentable y sana en el tiempo. Cuando se adquieren nuevos desafíos de acuerdo con su experiencia la participante menciona que es normal entregar más energía, pero parte del desafío es recordar mantener el balance y no permitir que el trabajo te consuma y el mayor consejo que ella brinda para las generaciones futuras es no sentir culpa, por tener éxito o con la familia por el tiempo dedicado en el trabajo, ella comentó que el secreto es la calidad del tiempo que pasa en cada aspecto de su vida y no la cantidad.

### ***7.2.10 Otros Factores Participante 2***

Durante la entrevista, se le consultó a la participante cuáles fueron los factores adicionales que la incentivaron a mantenerse dentro de la compañía por más de veinte años y seguir apostándole al crecimiento allí, los aspectos mencionados fueron: la buena relación con sus compañeros, flexibilidad para manejar sus horarios, el apoyo de sus pares y de la empresa, las posibilidades de crecimiento, el cambio constante dentro de la empresa, los nuevos retos y disfrutar de su trabajo.



*Ilustración 3. Gráfico tipo radar resultado de inversión requerida en la política y la ponderación en importancia para la participante del estudio número dos (Fuente; Elaboración propia)*

### **7.3 Participante Número Tres en el Estudio**

La tercer participante del estudio tiene un cargo en la región de América del Sur, está casada y no tiene hijos. En los diez aspectos mencionados en la entrevista, se mencionarán los detalles más relevantes de la misma:

#### **7.3.1 Formación Profesional Participante 3**

La participante del estudio es Ingeniera Ambiental con una formación en gestión de proyectos.

#### **7.3.2 Beneficios Participante 3**

Es beneficiada y se encuentra muy afortunada de utilizar la política de horario flexible, home office y días extra, lo cual le permite manejar sus horarios y trabajar desde casa una vez por semana.

#### **7.3.3 Red de Contactos Participante 3**

Durante la entrevista mencionó que una parte muy importante para elegir trabajar en esta compañía es el excelente clima laboral y la relación con sus compañeros, en su área la exposición,

entrenamientos y liderazgo de proyectos, son herramientas claves que le han permitido relacionarse con personas de todos los sectores y varios países. De acuerdo con su experiencia es un punto muy importante para el crecimiento profesional.

#### ***7.3.4 Resultados Obtenidos Participante 3***

A partir de los resultados obtenidos en los diferentes proyectos que ha liderado, le ha permitido validar su potencial y recibir el reconocimiento por parte de la empresa al recibir nuevos desafíos y promociones, para ella sin los resultados esperados es muy difícil lograr un crecimiento.

#### ***7.3.5 Estrategias de comunicación Participante 3***

Durante la entrevista la participante mencionó la importancia de mantener buenos canales de comunicación con el equipo, con el jefe y los pares, la clave es la sinceridad y transparencia de los objetivos, esto permite alinear estrategias y evitar malentendidos. En el uso de redes sociales ella considera que es excelente que exista un lugar digital para consultar las prácticas y mejoras que se están realizando en otros lugares del mundo.

#### ***7.3.6 Programa HeForShe Participante 3***

Respecto a esta política, la participante mencionó que es un poco polémica, porque si bien establece un punto de partida para darle un lugar a la igualdad de oportunidades, debe ser independiente al género, la raza, la edad, etc. Sin embargo, es una estrategia que puede ocasionar que las mujeres que llegar a los altos cargos, sean cuestionadas que su lugar allí se debe a la implementación de la política y no a los méritos y el trabajo que han logrado para llegar hasta allí.

#### ***7.3.7 Plan de carrera Participante 3***

Respecto a esta política la participante mencionó que el jefe es un factor muy importante porque es el primer contacto para establecer las oportunidades para el futuro, debe ser una relación de mutua confianza y en la cual el objetivo debe ser ayudar a crecer al colaborador.

#### ***7.3.8 Compartir buenas prácticas Participante 3***

La participante es líder de la comunidad de mejora continua y este aspecto es clave en esta metodología según su experiencia, no es necesario reinventar la rueda, tratar de utilizar las lecciones aprendidas y los caminos recorridos por otros, es un aspecto importante y útil, si bien en

todas las ocasiones no es posible replicar en un cien por ciento las acciones para corregir problemas, es recomendable aprender de la comunidad que enfrenta desafíos similares a los que enfrenta el trabajador en su trabajo diario.

### 7.3.9 Vida personal Participante 3

Para la participante su esposo y amigas han sido un apoyo y soporte en los momentos más difíciles de su carrera, de acuerdo con su experiencia es importante mantener el balance entre la calidad de horas entre el trabajo y la vida personal, no se trata de la cantidad horaria, según su experiencia es más de la calidad del tiempo compartido.

### 7.3.10 Otros factores Participante 3

Durante la entrevista, se le consultó a la participante cuáles fueron los factores adicionales que la incentivaron a mantenerse dentro de la compañía por más de veinte años y seguir apostándole al crecimiento allí, los aspectos mencionados fueron: la buena relación con sus compañeros, flexibilidad para manejar sus horarios, el apoyo de sus pares y de la empresa. Y finalizó la entrevista mencionando que un aspecto clave en la vida profesional es escucharse y ser claro en los objetivos a largo plazo, solicitar oportunidades cuando sienta que es el momento y luchar por lo que se quiere, la autogestión es parte clave del desarrollo.

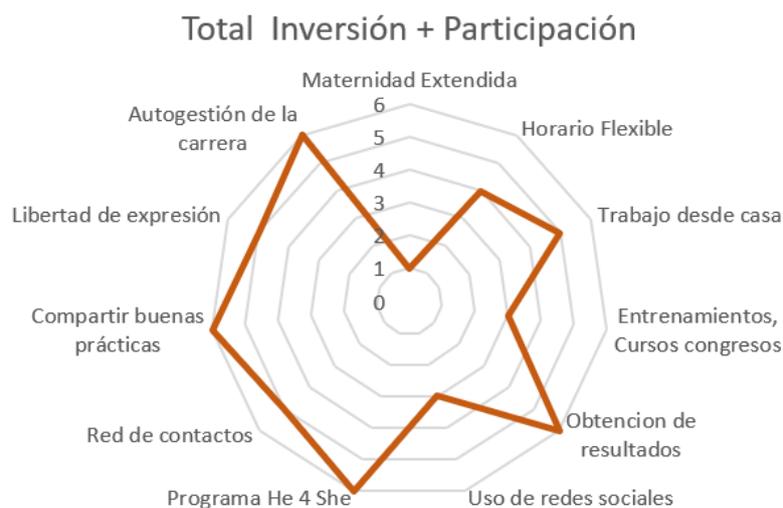


Ilustración 4 . Gráfico tipo radar resultado de inversión requerida en la política y la ponderación en importancia para la participante del estudio número tres (Fuente; Elaboración propia)

## 7.4 Tabulación de Resultados

Para realizar la tabulación de los resultados obtenidos durante el proceso de la entrevista, utilizaremos como inspiración, el principio de la herramienta Análisis de Modos de Fallas y Efectos (FMEA), el cual consiste en identificar los índices de riesgo, los cuales se jerarquizan a través de los pesos asignados a cada uno de los ítems.

La ponderación se realizó de la siguiente manera, para cada una de las políticas implementadas en la compañía de estudio, se analizó el tipo de inversión monetaria que fue requerida por la empresa, la inversión Alta tendrá un punto, la inversión media dos puntos y la inversión baja obtendrá 3 puntos.

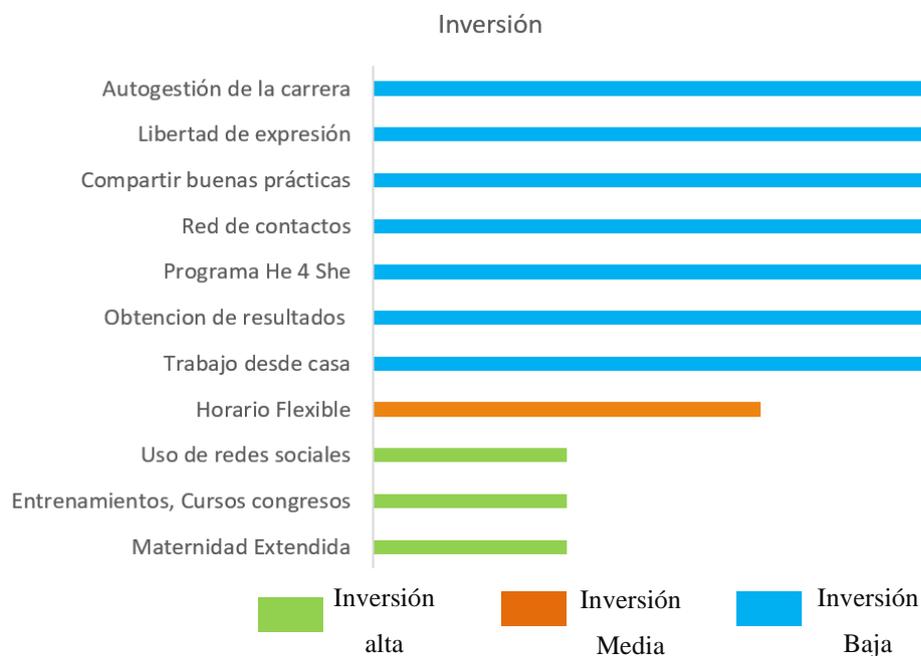


Ilustración 5. Gráfica de barras donde se ilustra el tipo de inversión monetaria requerida por la compañía para implementar cada una de las políticas presentes en el estudio (Fuente; elaboración propia)

El siguiente aspecto para analizar es de acuerdo con las tres participantes, sí la política fue mencionada como muy importante en el desarrollo de su carrera, se ponderó de acuerdo con la importancia que dio cada una de las mujeres en el estudio:

*Tabla 1. Ponderación de resultados obtenidos en la entrevista, se considera el tipo de inversión requerida y la importancia de la política mencionada por la participante número uno en el estudio.*

<i>Políticas</i>	<i>Inversión</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Inversión + Participación</i>
<i>Maternidad Extendida</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
<i>Horario Flexible</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>
<i>Trabajo desde casa</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>Entrenamientos</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Obtención de resultados</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>Uso de redes sociales</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Programa HeForShe</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>Red de contactos</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>5</i>
<i>Compartir buenas prácticas</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>5</i>
<i>Libertad de expresión</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>Autogestión de la carrera</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>

Datos obtenidos durante el análisis de caso (Fuente elaboración propia).

Durante la entrevista, se le consultó a la participante cuáles fueron los factores adicionales que la incentivaron a mantenerse dentro de la compañía por más de veinte años y seguir apostándole al crecimiento allí, los aspectos mencionados fueron: el excelente ambiente laboral, jefes abiertos, libertad de expresión, flexibilidad horaria, sentirse acompañada por la empresa en los momentos difíciles, el cambio constante y los nuevos retos que se presentan en la dinámica del trabajo, la posibilidad de solicitar cambios y sentirse escuchada.

*Tabla 2. Ponderación de resultados obtenidos en la entrevista, se considera el tipo de inversión requerida y la importancia de la política mencionada por la participante número dos en el estudio.*

<i>Políticas</i>	<i>Inversión</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Inversión + Participación</i>
<i>Maternidad Extendida</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
<i>Horario Flexible</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>
<i>Trabajo desde casa</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>Entrenamientos</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Obtención de resultados</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>Uso de redes sociales</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Programa HeForShe</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>Red de contactos</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>Compartir buenas prácticas</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>Libertad de expresión</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>5</i>
<i>Autogestión de la carrera</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>

Datos obtenidos durante el análisis de caso (Fuente elaboración propia).

Durante la entrevista, se le consultó a la participante cuáles fueron los factores adicionales que la incentivaron a mantenerse dentro de la compañía por más de veinte años y seguir apostándole al crecimiento allí, los aspectos mencionados fueron: la buena relación con sus compañeros, flexibilidad para manejar sus horarios, el apoyo de sus pares y de la empresa, las posibilidades de crecimiento, el cambio constante dentro de la empresa, los nuevos retos y disfrutar de su trabajo.

*Tabla 3. Ponderación de resultados obtenidos, se considera el tipo de inversión requerida y la importancia de la política mencionada por la participante número tres en el estudio.*

<b><i>Políticas</i></b>	<b><i>Inversión</i></b>	<b><i>Ponderación</i></b>	<b><i>Inversión + Participación</i></b>
<i>Maternidad Extendida</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
<i>Horario Flexible</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>4</i>
<i>Trabajo desde casa</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>5</i>
<i>Entrenamientos</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Obtención de resultados</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>Uso de redes sociales</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Programa HeForShe</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>Red de contactos</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>5</i>
<i>Compartir buenas prácticas</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>Libertad de expresión</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>5</i>
<i>Autogestión de la carrera</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>6</i>

Datos obtenidos durante el análisis de caso (Fuente elaboración propia).

Durante la entrevista, se le consultó a la participante cuáles fueron los factores adicionales que la incentivaron a mantenerse dentro de la compañía por más de veinte años y seguir apostándole al crecimiento allí, los aspectos mencionados fueron: la buena relación con sus compañeros, flexibilidad para manejar sus horarios, el apoyo de sus pares y de la empresa. Y finalizó la entrevista mencionando que un aspecto clave en la vida profesional es escucharse y ser claro en los objetivos a largo plazo, solicitar oportunidades cuando sienta que es el momento y luchar por lo que se quiere, la autogestión es parte clave del desarrollo.

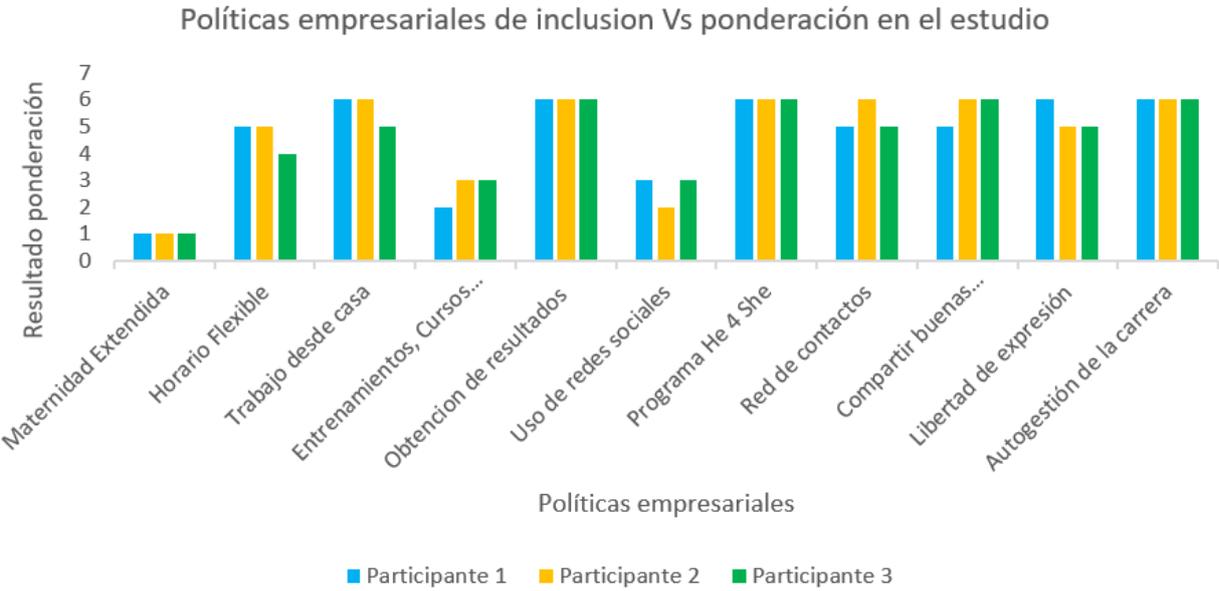


Ilustración 6 .Gráfica de barras donde se ilustra el resultado de la ponderación de importancia de las diferentes políticas empresariales, desde el análisis de las respuestas recibidas durante la investigación de cada una de las participantes en el estudio (Fuente; elaboración propia)

## VIII. Conclusiones

Una de las políticas que causó mayor impacto para las participantes del estudio es el programa HeForShe, implementado en el año 2015, la idea principal es permitir a las mujeres la oportunidad de acceso a cargos de mayor jerarquía, la política se basa en que si existen tres candidatos con las mismas aptitudes y capacidades y uno de ellos es mujer, será la mujer quien obtiene la promoción, la implementación de esta estrategia busca llevar a una participación de más del 20% de las mujeres en los cargos de alta jerarquía. Todas las participantes aceptaron la importancia y la efectividad de esta política, porque les permitió abrir las puertas de los cargos que ocupan hoy. Sin embargo, mencionaron que puede generar el efecto opuesto y generar dudas sobre las mujeres talento, debilitando la credibilidad de las mujeres que llegan a los cargos de poder y finalmente que debe basarse en buscar igualdad sin importar el género, edad o preferencia sexual.

Entre las políticas más atractivas mencionadas por las participantes del estudio se encuentran la flexibilidad de horario, la posibilidad de trabajar desde la casa, sentirse escuchadas por medio de las evaluaciones de desempeño que ocurren dos veces por año, son los factores claves que mantienen el peso de la balanza inclinado hacia permanecer en la compañía actual, para las mujeres del estudio, pero no necesariamente son las políticas que más han incentivado el crecimiento en su carrera, mencionaron que la iniciativa para seguir creciendo, perseverar en sus sueños, metas y la autogestión de la carrera fue uno de los factores diferenciadores con mayor impacto.

Los factores determinantes comunes para todas las mujeres que realizaron el estudio fueron: la obtención de resultados y exceder las expectativas de los objetivos planteados originalmente, todas estuvieron de acuerdo que es poco probable obtener un crecimiento, sin resultados que respalden y validen el talento, asimismo mencionaron como factor determinante la red de contactos, que se establece por medio del trabajo diario, capacitaciones, entrenamientos, uso de redes sociales, participación en proyectos con diferentes áreas de la compañía y finalmente compartir las buenas prácticas con los pares. La generación de estos espacios e incentivar el uso de herramientas presenciales y digitales son las practicas que incentivaron el potencial y el desarrollo de las mujeres que participaron en el estudio.

En el análisis de resultados, se consideró la inversión que se requirió para implementar las diferentes prácticas en la compañía, en la sección de resultados se pueden observar cuales de las políticas requieren inversión baja, media o alta, esta información puede utilizarse para identificar las políticas de mayor impacto y de menor inversión y replicarlas de acuerdo con las diferentes necesidades y el estado en el cual se encuentren las empresas similares.

Todas las mujeres del estudio afirmaron que un aspecto vital ante la decisión de quedarse en la compañía para la trabajan actualmente y rechazar ofertas tentadoras del mercado son: la flexibilidad horaria, libertad de expresión y el excelente clima laboral con sus compañeros son los aspectos clave.

El estudio anterior contribuye en las bases teóricas para brindar un marco de referencia sobre los casos de éxito sustentables en el tiempo, desarrollados en la empresa de estudio, para empresas similares en Argentina.

## IX. Referencias Bibliográficas

- Acker, J. (1990). A theory of gender Organizations. *Gender & Society*, 139-158.
- Addati, L., Ernst, E., Merola, R., Pei, M., & Wan, J. (2016). *Organización Internacional del trabajador*. Obtenido de [www.oircinterfor.org](http://www.oircinterfor.org): <https://www.oitcinterfor.org/node/6850>
- Benavente, M., & Valdés, A. (2014). *Políticas públicas para la igualdad de genero*. España: Naciones Unidas - Cepal.
- Bohrer, A., Cooper, M., Noble, T., Ronney, M., & Thomas, R. (2018). *Women in the Workplace*. US: Mckinsey & Company.
- Bonache, J. (1998). *Los estudios de casos como estrategias de investigacion: Características, críticas y defensas*. Madrid, España: Departamento de Economía de la empresa.
- Bourke, J., & Doungrie, V. (2013). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte global documents: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-humancapital-trends4-diversity-no-exp.pdf>
- Bujan, J. A. (2016). *Diversidad sexual en el ámbito laboral*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional contra la Discriminacion, la xenofobia y el Racismo , INADI.
- Chau, V., Fritz, K., & Witter, L. (2014). <http://oakfnd.org>. Obtenido de <http://oakfnd.org>: <http://oakfnd.org/assets/the-business-case-for-womens-economic-empowerment-iaw-consultant-publication2.pdf>
- Dawson , J., Kersely, R., & Natella, S. (2016). *The CS Gender 3000: The Reward for Change*.
- Dawson, K. &. (2016). <https://evolveetfs.com/>. Obtenido de [https://evolveetfs.com/wp-content:https://evolveetfs.com/wp-content/uploads/2017/08/Credit-Suisse-Reward-for-Change\\_1495660293279\\_2.pdf](https://evolveetfs.com/wp-content:https://evolveetfs.com/wp-content/uploads/2017/08/Credit-Suisse-Reward-for-Change_1495660293279_2.pdf)
- Diaz, L., Torruco, U., Martinez, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Mexico: scielo - Universidad de México.
- FLACSO. (2018). *Flacso.org*. Obtenido de [https://www.flacso.org/sites/default/files/politica\\_de\\_igualdad\\_de\\_genero\\_del\\_sistema\\_flacso.pdf](https://www.flacso.org/sites/default/files/politica_de_igualdad_de_genero_del_sistema_flacso.pdf)
- Forum, W. E. (2020). *The Global Gender Gap Report*. Disponible en [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf) : World Economic Forum.
- Gasparini, L. y. (2015). *¿Brechas que se cierran? Aumento y desaceleración de la participación laboral femenina en América Latina*. La Plata, Argentina: CEDLAS, Centro de Estudios

- Distributivos, Laborales y Sociales, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.
- Graf, I., Brown , A., & Patten , E. (2019). *Pewsearch*. Obtenido de [www.pewsearch.org](http://www.pewsearch.org): <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/03/22/gender-pay-gap-facts/>
- Hearn, J. (2019). Gender, Work and organization. *Gender and Organization*, 31-39.
- Heller, L. (2012). *La perspectiva de género en las iniciativas de responsabilidad social: La responsabilidad social de genero (Tesis de doctoroda)*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Hirata, H., & Kergoat, D. (1997). *La división sexual del trabajo. Permanencia y cambio. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad Centro de Estudios de la Mujer Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo*. Buenos Aires.
- Huang, J., & Starikova, I. (2019). *Women in the work place*. Obtenido de [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com): <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019#>
- Hymowitz, C. &. (1986). The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs. *The Wall Street Journal*, 57, D1, D4-D5.
- Lewis, S., Gambles, R., & Repoport, R. (2007). The constraints of "work-life balance" approach: an international perspective. *Human resource management*, 360-373.
- Naciones Unidas, U. (2014). *United Nations*. Obtenido de United Nations: [https://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR-PUB-14-2\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR-PUB-14-2_SP.pdf)
- Naciones Unidas, U. (2020). *Igualdad de Género*. Naciones Unidas. Obtenido de United Nations: <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/gender-equality/index.html>
- Nimiesto, C. (2011). *Corporate Management, family policies and Gender Equality in the Finnish context*. Helsinki , Finlandia: Hanken School of Economics.
- Osborne, R. (2006). Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad. *Política y Sociedad*. *Política y sociedad*, 163-180.
- Patino, L. (2020). *¿Por qué no hay más mujeres en la ciencia y la tecnología?* Bogotá, Colombia: El tiempo .
- Pena, T. (2020). *Desigualdades y violencia de género laboral en organizaciones de la sociedad civil en Quito*. Quito, Ecuador: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Reportes Estadísticos, D. g. (2018). *Mujeres en el mercado de trabajo Argentino*. Buenos Aires, Argentina.

Roamer, J. (1998). *Igualdad de Oportunidades*. Cambridge: Harvard University Pres.

Roman, V. (2020). *Son cirujanas pero sus colegas varones las llaman “chicas”: así es la discriminación que sufren las mujeres en áreas quirúrgicas*. Buenos Aires: Infobae.

Vazquez, V. (2008). *Re-pensando la división sexual del trabajo familiar (Tesis de grado)*. Argentina: Universidad Santiago del Estero.

Ziman, R. (2013). *Women in the workforce: an in depth analysis of gender roles and compensation inequity in the modern workplace*. Ohio, US: University of New Hampshire.