



Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo Final de Carrera

“EL TECHO DE CRISTAL”

Caso: Crecimiento laboral de la mujer en las empresas
Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020
- 2022

Alumno: Magdalena María Cuccione

Matrícula: 30626917

Carrera: Licenciatura en Administración de Recursos Humanos

E-mail: magdalenuccione@gmail.com

Turno: Noche

Tutor: Mónica Susana Gómez

2. RESUMEN EJECUTIVO

Este es un estudio de caso, cuyo objetivo es investigar cómo se desarrolla el crecimiento de las mujeres en la estructura de las empresas de servicios BPO.

En primer lugar, se construyó un Marco Teórico, con todos aquellos temas comprometidos con el objeto de este trabajo, a fin de darle sustento válido a la investigación propuesta. Se analizará un modelo determinado de organización teniendo en cuenta que las empresas, al igual que los seres humanos, provienen de historias y culturas diferentes.

A partir de este criterio se comenzó situando el estudio en el contexto histórico del país. De este análisis surge la influencia de los movimientos feministas provenientes de Europa, provocando la lucha de la mujer por su identidad y su ubicación en el universo empresario.

Aparece en este escenario la idea del “Techo de Cristal”, referido a la barrera que muestran algunas empresas impidiendo la trascendencia de la mujer a un determinado nivel jerárquico.

A los efectos de superar esta barrera, se investigaron las características de liderazgo necesarias para acceder a los cargos directivos, lo que determinó que más allá del género, las empresas evalúen a sus empleados por sus competencias.

El análisis se dirigió a dos empresas de características similares (5 niveles jerárquicos), utilizando metodologías descriptiva y explicativa del contexto empresarial, a los efectos de obtener una visión clara y objetiva.

Se diseñaron encuestas, entrevistas y focus group específicos, que se utilizaron como herramientas para darle marco empírico a este trabajo.

Esta metodología derivó en la observación de dos ópticas distintas: desde la visión de los empleados y la apreciación de la empresa.

Todas las personas entrevistadas coinciden, en que no existen políticas definidas de ascenso dentro de las compañías. Al menos no se conocen o no se comunican y no se establecen claramente. Por este motivo, surge la importancia de generar una política que respete los lineamientos de una estrategia plural de diversidad e inclusión.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

Mujeres de las dos empresas analizadas, con posibilidades de crecimiento en sus puestos de trabajo, refieren que se vieron subestimadas y sin la posibilidad de ascender dentro de la estructura empresarial, sin embargo, el focus group reflejó que el avance en la construcción mental de las mujeres logró el empoderamiento que les permite auto percibirse capaces de ocupar puestos con mayor responsabilidad.

De acuerdo con los resultados que brinda la encuesta realizada en la investigación de dicha tesina, los porcentajes indican que las mujeres que concluyen sus estudios consideran no tener posibilidades de ascenso en sus puestos de trabajo.

Se obtuvo como resultado del presente trabajo la siguiente conclusión. Realizado el trabajo de campo y analizados los resultados, observé algunos detalles que considero destacables: existe una nebulosa en la metodología de selección del personal para otorgar ascensos tendientes a ocupar cargos jerárquicos. Las condiciones a rendir y los puntos clave de estas, deben ser claras y publicadas.

“El Techo de Cristal”, no hace referencia al equilibrio cuantitativo de ocupación de cargos directivos sino a las posibilidades que se les niegan a las mujeres, para ascender progresiva y naturalmente (peldaños) en la escala empresarial.

Es importante destacar la importancia de la motivación que la empresa debe realizar, para descubrir en cada uno, los rasgos de personalidad y auto percepción necesarios para estimular su deseo de crecimiento y compromiso con la tarea asignada y con la empresa.

Cada peldaño de la escala empresarial tiene un segmento etario propio, que determina que las oportunidades de crecimiento pueden escurrirse si no se encaran en el momento oportuno.

“Techo de Cristal”: la principal causa de su existencia, a la que arribé, es el antiguo preconceito, que aún existe en muchas empresas.

Es difícil pensar un mundo que no vea la diversidad como beneficio en las organizaciones, viéndonos sujetas a ocupar puestos de alto mando solo por cumplir con un número impuesto de cupos.

3. ÍNDICE

2. RESUMEN EJECUTIVO	2
3. ÍNDICE	4
4. INDICE DE GRAFICOS	6
5. INTRODUCCIÓN:	7
6. HIPÓTESIS	8
7. ALCANCE	9
7.1 Descripción de las Empresas.....	9
7.2 Muestra.....	10
8. METODOLOGÍA.....	12
8.1 Proceso de la Tesina.....	12
8.2 Herramientas	13
9. OBJETIVOS	14
9.1 Objetivo General.....	14
9.2 Objetivos Específicos	14
10. MARCO TEÓRICO	15
10.1 Historia.....	16
10.2 Cuestión de Género	20
10.3 Techo de Cristal	21
10.4 Liderazgo	24
10.5 Gestión por competencias.....	26
11. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
12. CONCLUSION	34
13. ANEXOS	37

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

13.1 Encuesta (16 preguntas)	37
13.2 Resultados de la Encuesta.....	38
13.3 Entrevistas	49
13.4 Resultados de las Entrevistas	49
13.4.1 Empresa “A”	49
13.4.2 Empresa “B”	58
13.5 Focus Group	61
13.7 Glosario	62
14. BIBLIOGRAFÍA	63

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

4. INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO I	10
GRAFICO II	10
GRAFICO III	13
GRAFICO IV	27

5. INTRODUCCIÓN:

La presente investigación surge de una inquietud personal.

Creí en un entorno familiar de mujeres que eran amas de casa o se desempeñaban en tareas administrativas de diferentes empresas, con un crecimiento limitado y esta fue la construcción mental que en mi se fue formando.

Esto, poco tenía que ver con el futuro que yo imaginaba, hasta que, en una reunión familiar, una prima de mi madre a la que poco veíamos me hizo notar una posibilidad diferente, lo que me indujo a estudiar Administración de RRHH.

En el transcurso de la carrera creció en mi la inquietud por investigar los motivos por los cuales, en mi modelo mental, el límite del crecimiento de la mujer dentro de una empresa se encontraba acotado y entre algunas notas consultadas, surgió el “Techo de Cristal”.

No fue fácil encarar el tema y mi entusiasmo flaqueó en varias oportunidades, una de las cuales coincidió con un suceso por el cual mi madre tuvo que hacerse cargo de la empresa familiar que hasta ese momento era conducida por hombres y de la que, como ama de casa, poco sabía. Esto, sin embargo, no amedrentó su fortaleza y desde ese lugar, me alentó para continuar, demostrándome la importancia de seguir adelante con los proyectos que cada uno se plantea, sin bajar los brazos.

Por ese motivo decidí dirigir mi tesina a investigar si el fenómeno “Techo de Cristal” era real o solo se trataba de una construcción personal.

6. HIPÓTESIS

Los factores externos, como cultura empresarial, tradición, sesgos, etc., impiden que las mujeres alcancen niveles jerárquicos en las empresas, independientemente de su capacidad y preparación.

7. ALCANCE

Este estudio de caso se realizó en el año 2021 en dos filiales de empresas multinacionales de servicios BPO ubicadas en Buenos Aires.

A través del análisis de esta estructura, se definió el universo de impacto, a partir del cual se buscó una muestra amplia y heterogénea seleccionando distintos perfiles profesionales y jerárquicos.

Los análisis de ambas empresas, tanto descriptivo como explicativo definieron un criterio metodológico, incluyendo la visión del investigador como elemento principal en la tarea de fundamentar con sus propias vivencias los resultados del estudio de caso.

Se aprovechó un panorama de experiencias generales y particulares de la muestra.

7.1 Descripción de las Empresas

Se trabajó sobre dos empresas de servicios BPO (business process outsourcing) de características similares, las cuales se encargan de la subcontratación de procesos de negocio como, por ejemplo, recursos humanos, contabilidad o finanzas.

Ambas empresas cuentan con cantidades similares de empleados en Argentina que oscilan entre los 9.000 y los 11.000.

En cuanto a la misión, las dos cuentan con una mirada hacia el cliente externo brindándole calidad de servicio y haciendo hincapié en la importancia del valor agregado que les garantiza una experiencia duradera y de calidad.

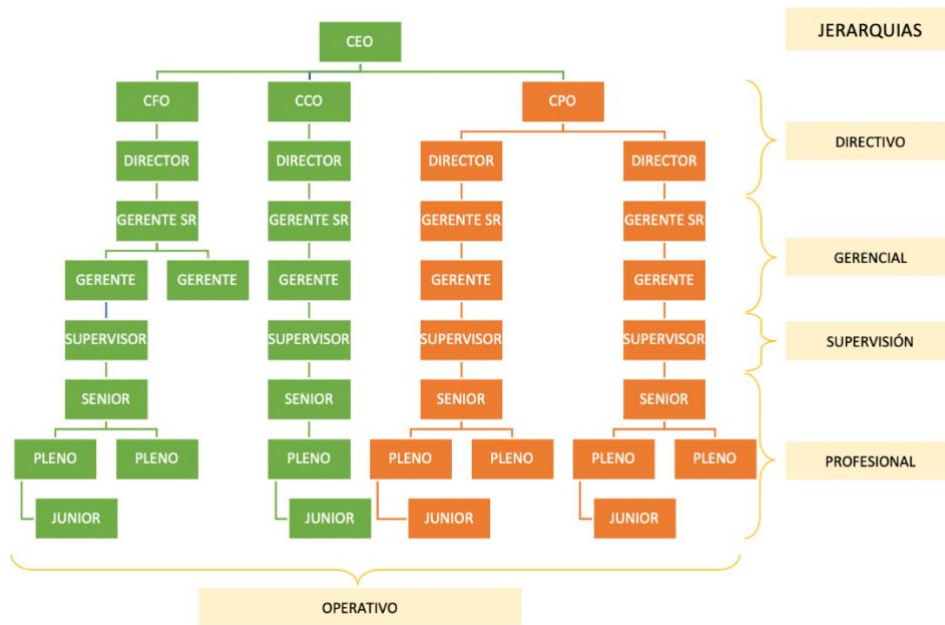
Cita textual: “Aprovechamos el poder del cambio para crear valor duradero, en todas las direcciones, para nuestros clientes, profesionales y la sociedad.” “Contribuir al éxito de las empresas a las que presta sus servicios garantizando la mejor experiencia para sus clientes.”

La estructura jerárquica de estas organizaciones se reproduce en el gráfico I. en el cual se incluyó la diferenciación entre los distintos niveles de la estructura empresarial, a efectos de aportar mayor claridad en las visiones de las distintas jerarquías.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

GRAFICO I



7.2 Muestra

La muestra que se eligió fue de espectro amplio comprendida por mujeres y hombres de 25 a 60 años con título secundario.

La estrategia aplicada en la selección del universo de impacto fue dirigida a obtener las distintas visiones, de acuerdo con la jerarquía de cada individuo dentro de la estructura empresarial, con el fin de alcanzar como resultado del análisis de este trabajo, los diferentes niveles de compromiso dentro de las empresas.

GRAFICO II

PERSONAS ENTREVISTADAS	CANTIDAD
DIRECTIVOS	1
GERENCIALES	1
SUPERVISORES/EXPERTOS	2
PROFESIONALES	2

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

La intención de este trabajo no es intervenir en las culturas de origen de cada una de las empresas, sino situar la atención en los complejos modelos mentales de los distintos actores en relación con el contexto en el que se desarrollan.

Por tratarse de un medio tan característico como el de Argentina, las empresas allí asentadas muestran un fenómeno psico – social característico que aun cuando resulta interesante de conocer no será tratado en este estudio de caso.

El período durante el cual se realizó este estudio comprende el año 2020, hasta el 2022. Teniendo en cuenta que durante el primer año citado se produjo a nivel mundial una pandemia que condicionó todas las acciones que pudiesen realizarse.

8. METODOLOGÍA

Se propone un enfoque multi-estratégico integrado, consistente en la observación del suceso, desde las visiones exógena y endógena, como desde los intereses del personal en condiciones de ascenso y el que ya accedió a los cargos superiores.

Atendiendo a la realidad existente, se utilizó la metodología descriptiva de los diferentes fenómenos que se dan en el contexto empresario relacionados al ascenso de la mujer en los distintos niveles jerárquicos.

Con respecto a las causas por las que se producen los fenómenos hallados, se utilizó metodología explicativa a fin de aportar claridad a las conclusiones que se obtuvieron como fruto del presente análisis.

8.1 Proceso de la Tesina

Se planteó el tema de la investigación que hace referencia al crecimiento de las mujeres en la estructura empresarial “Techo de Cristal”.

Se formuló la hipótesis que cuestiona los factores externos, como cultura empresarial, tradición, sesgos, etc., que impiden que las mujeres alcancen niveles jerárquicos en las empresas, independientemente de su capacidad y preparación.

Para ello se definió la muestra que se tomaría como campo de estudio y la metodología que se utilizaría para darle sustento al desarrollo de la investigación.

Se construyó un Marco Teórico, con todos aquellos temas comprometidos con el objeto de este trabajo.

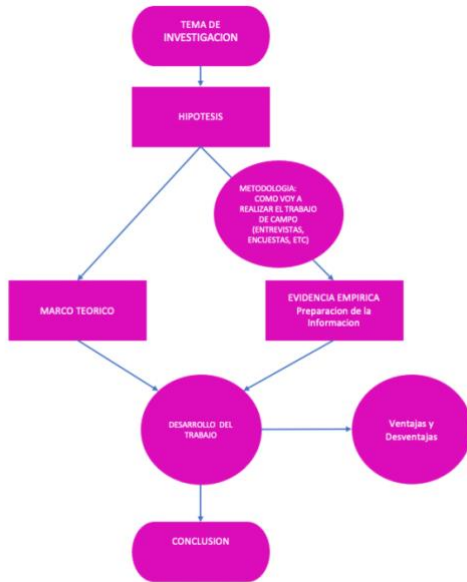
Posterior a ello se procesó la información obtenida en las encuestas, entrevistas y focus group. Y a efectos del análisis se presentó el desarrollo de dicha tesina, con las ventajas y desventajas que surgieron en la investigación.

Finalmente se concluyó una visión personal acerca del tema presentado.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

GRAFICO IIII



8.2 Herramientas

Las herramientas metodológicas que se utilizaron en el estudio de caso fueron:

Entrevistas de cuestionario abierto, provocando compromiso de opinión, en ambos niveles: directivos que orientaron la óptica del funcionamiento de la empresa y personal de categorías diversas, para evaluar la visión, desde otro nivel.

Encuestas de formulación mixta (preguntas abiertas y semi cerradas) a nivel general, en un universo de hombres y mujeres de entre 25 y 60 años, a fin de dar sustento cuantitativo a las entrevistas.

Focus group, se realizó con un grupo de profesionales y gente en empresas similares a las que se definieron como campo de estudio; se desarrolló un trabajo grupal poniendo foco en el tema, objeto de este análisis.

9. OBJETIVOS

9.1 Objetivo General

Analizar el crecimiento de la mujer dentro de la estructura empresarial, teniendo en cuenta factores que le impactan.

9.2 Objetivos Específicos

- Investigar la influencia de los Sesgos en la cultura empresarial.
- Explorar la existencia de políticas, dentro de la empresa, que promuevan el ascenso de la mujer en la escala ejecutiva.
- Buscar los distintos fenómenos que conforman el contexto de estudio.
- Describir las características de los sucesos encontrados.
- Analizar el impacto de estos factores en el crecimiento profesional.
- Indagar sobre la voluntad de crecimiento de la mujer.

10. MARCO TEÓRICO

Los seres humanos en general, provienen de historias y culturas diferentes, lo que los llevará a desarrollar personalidades y modelos mentales distintos; Allí se incluyen: hábitos de crianza, costumbres ancestrales, religión, educación, entorno social, raza, etc.¹

Según Freddy Kofman² este modelo mental le brindara a cada uno, distinta visión de los sucesos que aparecen en su vida individual y de relación, por lo cual, frente a un mismo acontecimiento, distintas personas atenderán a diferentes costados del suceso, lo que les producirá opiniones propias.

La perspectiva que cada uno se habrá formado irá ascendiendo los escalones de una escalera imaginaria que los llevara, en distintos sentidos, a posiciones cada vez más intransigentes y mientras no se avengan a descender algún peldaño de sus modelos mentales no podrán llegar a un acuerdo razonable.³

Así como este comportamiento se da en las personas, también sucede en las organizaciones, en las cuales la cultura, tendrá que ver con los mandatos de su fundador y costará mucho cambiar los preconceptos de formación de la organización, a la hora de desarrollar modernizaciones que la adecuen a los condicionamientos del mercado.⁴

Las relaciones en un grupo humano en el que se respetan los principios éticos y los valores sociales y morales hacen que la organización a la que pertenecen sea virtuosa y sustentable.⁵

La virtud como principio, dentro de una organización (principios, valores, etc.; concretos y no declarativos) consigue mayor compromiso del personal formando parte de la cultura de la empresa. La equidad y la igualdad de condiciones y oportunidades otorgan sustentabilidad al conjunto de las decisiones.⁶

Cuando a Isela Constantini, le preguntaron cómo había logrado vencer el “Techo de cristal”, creciendo laboralmente en una organización, inserta en una industria masculina, cruzaron por

¹ Fredy kofman (2008) Metamanagement. Ed. Grito Sagrado.

² Fredy kofman (2008) Metamanagement. Ed. Grito Sagrado.

³ Fredy kofman (2008) Metamanagement. Ed. Grito Sagrado.

⁴ Fredy kofman (2008) Metamanagement. Ed. Grito Sagrado.

⁵ Jorge R. Etkin (2007) Capital social y valores en la organización Sustentable. Ed. Granica.

⁶ Jorge R. Etkin (2007) Capital social y valores en la organización Sustentable. Ed. Granica.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

su mente distintos pensamientos: en primer lugar, haber tomado conocimiento del término “Techo de Cristal”, a partir de lo cual, se compuso mentalmente que, si era de cristal, podría romperse y aún si fuera de otro material con que herramienta debería contar para vencerlo y solo respondió “Fui yo misma”.⁷

El tiempo la llevó a reconocer que, para muchas mujeres, el “Techo de Cristal” era una realidad bien concreta y algunas hasta lo describían tan detalladamente que permitían suponer que ellas mismas lo habían diseñado. Otras consideraban que era una obra de arte firmada por un hombre.⁸

En el recorrido de su carrera, se encontró inclusive con algunos hombres que confesaron haberlo sentido con ellos mismos.⁹

10.1 Historia

A principios del siglo XX en Europa, comienza a expresarse un cambio cultural: la revolución industrial, provocando, a través de los intelectuales, una ola de modernización y cambio de paradigmas.¹⁰

El Capitalismo, de la mano de la divulgación realizada por los migrantes, por los medios gráficos de comunicación, que debieron incrementar sus tiradas y la radio, como informante instantáneo, provocaron la democratización del conocimiento en las clases medias y liberales, que incrementaron la escolarización y el acceso a la educación media y superior.¹¹

Paralelamente a esto surge en Francia Simone de Beauvoir filósofa existencialista, cuyo libro “El segundo sexo” publicado en 1949 se mantiene como referencia del movimiento feminista. “Este mundo ha pertenecido siempre a los Hombres”, con esta frase comienza el desarrollo de este libro.¹²

Perteneciendo a una familia de clase media/alta y habiendo recibido una educación elitista y católica, la autora del “Segundo sexo”, optó por seguir su pensamiento liberal y de izquierda,

⁷ Isela Costantini (2018) Un líder en vos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ed. Sudamericana

⁸ Isela Costantini (2018) Un líder en vos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ed. Sudamericana

⁹ Isela Costantini (2018) Un líder en vos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ed. Sudamericana

¹⁰ Néstor García Canclini (2001) Culturas Híbridas. Ed. Paidós

¹¹ Néstor García Canclini (2001) Culturas Híbridas. Ed. Paidós

¹² Guiomar Huguet Pané (9 de enero 2021) Simone de Beauvoir, la filósofa existencialista y feminista. National Geographic. https://historia.nationalgeographic.com.es/a/simone-beauvoir-filosofa-existencialista-y-feminista_16094

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

decidiendo estudiar filosofía y letras en la Universidad de la Sorbona. (Ver “Cuestión de género pag.20)¹³

El cambio social de referencia tuvo su máxima expresión en los números, según el autor Néstor Canclini, entre fines del siglo XIX y principios del XX; la alfabetización en Europa creció del 30% al 90%, mientras que en el mismo período algunos países Latinoamericanos tenían un 80% de analfabetismo.

En el 2021, siguiendo con los datos numéricos, según Tamara Vinitzky, en Latinoamérica el porcentaje de mujeres que accedieron a cargos directivos sobre 1000 empresas consultadas es del 10,8%. En Europa en las mismas condiciones este promedio llega al 37%.¹⁴

En la época citada (fines del siglo XIX principios del XX) la información entre Europa y el Nuevo Continente, se trasladaba en barco, por lo cual todos los procesos mencionados llegaban a América Latina mucho tiempo después.¹⁵

Esto ha llevado al autor¹⁶ a concluir que los países Latinoamericanos cumplen tarde y mal con el modelo de modernización metropolitano. América Latina toma la figura de un eco retrasado del ruido cultural del gran mundo.

Estas creencias Históricas, están reflejadas en las empresas que nacen y crecen, atadas a sus propios prejuicios y preconceptos, que son incorporados en el inconsciente colectivo de todos aquellos que son parte de la organización.¹⁷

De esta manera se van construyendo los acuerdos tácitos en las distintas resoluciones.¹⁸

Contrariamente a lo que podría ser sustentable, Etking menciona la política pragmática que persigue los objetivos y sus resultados, sin tener en cuenta si perjudica a sus propios

¹³ Guiomar Huguet Pané (9 de enero 2021) Simone de Beauvoir, la filósofa existencialista y feminista. National Geographic. https://historia.nationalgeographic.com.es/a/simone-beauvoir-filosofa-existencialista-y-feminista_16094

¹⁴ Tamara Vinitzky (2020) Seminario “D&I - Seamos realistas sobre la igualdad”, Mercer.

¹⁵ Néstor García Canclini (2001) Culturas Híbridas. Ed. Paidós

¹⁶ Néstor García Canclini (2001) Culturas Híbridas. Ed. Paidós

¹⁷ Luis R. Gómez-M, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2008) Gestión de RRHH. Madrid. Ed. PEARSON

¹⁸ Luis R. Gómez-M, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2008) Gestión de RRHH. Madrid. Ed. PEARSON

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

integrantes o a otros actores sociales. Este es el punto en el cual lo pragmático se vuelve perverso.¹⁹

En muchos casos, coexisten lo virtuoso y lo perverso y esta dualidad del doble discurso atenta contra la estabilidad de la organización y se pierden los valores humanos de compromiso y confiabilidad dentro de la misma.²⁰

Cuando hablamos de discursos declarativos Cecilia Giordano hace foco en aquellas organizaciones que apoyan su discurso en el sostenimiento de la igualdad, justicia y respeto, pero del análisis del comportamiento surge la no resolución de las condiciones de igualdad de oportunidades, experiencias y compensaciones.²¹

La modernidad nos lleva a cerrar la brecha de “decir/hacer en la diversidad y la inclusión. Un 79% de las organizaciones argentinas alegan centrarse en mejorar este criterio y en realidad solo un 26% tienen realmente una estrategia plural de diversidad e inclusión.²²

Los autores Luis R. Gómez-M, David B. Balkin, Robert L. Cardy en su libro Gestión de Recursos Humanos consideran que por la heterogeneidad de la sociedad y del mercado en el que se desarrollan, las empresas acceden a una mayor ventaja competitiva, gestionando la diversidad étnica, religiosa y de género del personal.²³

Creciendo en el criterio de diversidad, se arriba, a nivel interempresarial, al concepto de fusión, a partir del cual distintas estructuras que existían separadamente se unen y se componen.²⁴

Este es un proceso en el cual cada empresa aporta los beneficios de su especialización, desarrollando lo que se denomina hibridación sociocultural, que va a dominar el mundo de los negocios del s. XX y del XXI.²⁵

En el mundo actual, que se desarrolla en constante cambio, los líderes reciben en general, mensajes ambiguos y muchas veces contradictorios, lo que al transmitirlos a sus subordinados puede provocarles ansiedad, dudas, distanciamiento; esto les exigirá no perder el rumbo, ser

¹⁹ Jorge R. Etkin (2007) Capital social y valores en la organización Sustentable. Ed. Granica.

²⁰ Jorge R. Etkin (2007) Capital social y valores en la organización Sustentable. Ed. Granica.

²¹ Cecilia Giordano (2020) Seminario “D&I - Seamos realistas sobre la igualdad”, Mercer.

²² Cecilia Giordano (2020) Seminario “D&I - Seamos realistas sobre la igualdad”, Mercer.

²³ Luis R. Gómez-M, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2008) Gestión de RRHH. Madrid. Ed. PEARSON

²⁴ Néstor García Canclini (2001) Culturas Híbridas. Ed. Paidós

²⁵ Néstor García Canclini (2001) Culturas Híbridas. Ed. Paidós

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

apasionadamente comprometidos con los objetivos y a la vez, ser flexibles y estar capacitados para manejar los cambios y variar la dirección, sosteniendo el ánimo del equipo.²⁶

Como parte del crecimiento de las empresas y adecuación a las demandas del mercado, surge como realidad compleja el cambio tecnológico y la adquisición de nuevos equipos que provocan ansiedad e inestabilidad en los empleados, frente a la posibilidad de reemplazo máquina - hombre.²⁷

Esta dualidad en las políticas de desarrollo, a las que se enfrentan: la evolución y racionalización en un entorno competitivo, a la visión social en la búsqueda de decisiones que no lleven a la exclusión o marginación de los empleados.²⁸

Sin duda, estas decisiones que apuntan al crecimiento de la empresa deben también, atender a las necesidades de orden emocional y afectivo de los empleados, que sin duda se verán afectados por el cambio de reglas para el ascenso en la estructura empresarial, así como ver peligrar su estabilidad laboral.²⁹

En medio de todo este proceso histórico de industrialización, crecimiento e hibridación y debido a la necesidad de la diversidad elegida del personal, surge como inquietud, determinar si esta diversidad supone igualdad de posibilidades.³⁰

Este cuestionamiento aparece cuando, al definir un ascenso de nivel en una estructura, quien no ha sido seleccionado siente que fue discriminado por alguna de sus condiciones naturales.³¹

El género es mucho más que la mera distinción social entre sexos: implica también un sentido de jerarquía y de poder, porque los hombres acaparan una cantidad desproporcionada de los recursos sociales.³²

Los autores remarcan que la diferencia entre sexo y género es que: sexo atiende a la definición biológica de macho-hembra en tanto que género posee contenido social entre masculinidad y femineidad.³³

²⁶ Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. McGRAW-HILL.

²⁷ Jorge R. Etkin (2007) Capital social y valores en la organización Sustentable. Ed. Granica.

²⁸ Jorge R. Etkin (2007) Capital social y valores en la organización Sustentable. Ed. Granica.

²⁹ Jorge R. Etkin (2007) Capital social y valores en la organización Sustentable. Ed. Granica.

³⁰ Néstor García Canclini (2001) Culturas Híbridas. Ed. Paidós

³¹ Isela Costantini (2018) Un líder en vos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ed. Sudamericana

³² John J. Macionis, Ken Plummer (2011) Sociología. Madrid Ed PEARSON

10.2 Cuestión de Género

Poullain de la Barre (sacerdote y filósofo cartesiano francés) quien es autor del libro “Sobre la igualdad de los sexos” trata por primera vez en el s. XVII la creencia de que las mujeres son inferiores a los hombres.

En él, analiza las costumbres de distintos lugares del mundo, como China, donde limitan el crecimiento de los pies de las mujeres para que no puedan salir a la calle, Turquía, Medio Oriente, algunos países de Asia o aun de Europa en los que se considera que las mujeres deben dedicarse a tareas inferiores como atender la casa, los hijos y que son incapaces de cualquier otra función.³⁴

El autor sostiene que la inteligencia no discrimina género; tanto mujeres como hombres son capaces de producir la misma clase de pensamientos, ideas o desarrollos. Según él no existen diferencias entre la inteligencia de un hombre rústico y uno ilustrado, como tampoco las encuentra en el entendimiento de hombres y mujeres.

“Este mundo siempre ha pertenecido a los varones, pero ninguna de las razones propuestas para explicar el fenómeno nos ha parecido suficiente” Simone de Beauvoir “El segundo sexo”

En este libro la autora refiere el ideal democrático e individualista de la revolución francesa como favorable a las mujeres, citando distintos filósofos que se conducen de la injusticia de trato para con ellas y consideran que, es contrario a la razón y la naturaleza, limitarlas a las tareas domésticas.³⁵

Refiere además que el movimiento reformista del siglo XIX apoya el feminismo en busca de justicia en la Igualdad.

En contra posición a lo que Simone de Beauvoir relata en el segundo sexo, la escritora Olympia de Gouges fue decapitada el 3 de noviembre de 1793, según la declaración de un inspector de la policía y la del periódico contrarrevolucionario Le Journal del editor Perlet, por haber escrito

³³ John J. Macionis, Ken Plummer (2011) Sociología. Madrid Ed PEARSON

³⁴ François Poullain de La Barre (2007) La igualdad de los sexos. México Ed. Centro de investigaciones interdisciplinarias en Ciencia y humanidades.

³⁵ Simone de Beauvoir (2019) El Segundo Sexo. España. Ed. Debolsillo

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

en 1791 “La Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadana” y haber sostenido el legado feminista.³⁶

Va a ser recién en 1848 que aparece una nueva declaración sobre los derechos de la mujer, en la conferencia de Seneca Falls, también conocida como “Declaration of Sentiments” (Declaración de sentimientos de Seneca Falls – Documento resultado de la reunión celebrada el 19 y 20 de julio de 1848 firmado por 68 mujeres y 32 hombres).³⁷

Los principios de la misma fueron redactados por Elizabeth Cady Stanton, quien propone la abolición de las restricciones a las cuales estaba sometida la mujer, ante los ojos de la ley. Dentro de los mismos citaba el derecho al voto, el derecho a la propiedad y a sus propios jornales, el derecho a la educación completa y la recuperación de su identidad civil aun estando casada.

Esta declaración no tuvo mayor trascendencia, no obstante, lo cual aparecen movimientos de reclamo de derechos de la mujer, como la manifestación de 15000 mujeres en Nueva York el 8 de marzo de 1908, reclamando reducción de la jornada laboral, mejoras en el salario, fin del acoso sexual y abolición del trabajo infantil.³⁸

Estos movimientos se ven reconocidos recién el 10 de diciembre de 1948, por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París, en su “Declaración Universal de Derechos Humanos”. En ella se manifiesta que todos los seres humanos gozan de los mismos derechos ante la ley sin tener en cuenta su condición étnica, religiosa, de género, política o de clase social.³⁹

10.3 Techo de Cristal

La BBC Mundo titula el 13 de diciembre del 2017: “Marilyn Loden, la mujer que inventó la expresión “Techo de Cristal”.

³⁶ Fernanda Jara. Infobae (2017) Olympe de Gouges, la feminista guillotizada por los revolucionarios franceses que no reconocieron sus derechos. <https://www.infobae.com/sociedad/2017/03/08/olymp-de-gouges-la-feminista-guillotizada-por-los-revolucionarios-franceses-que-no-reconocieron-sus-derechos/>

³⁷ Elizabeth Cady Stanton (1848) “Declaration of Sentiments from the Seneca Falls Conference”

³⁸ BBC Mundo (2020) Día de la Mujer | Millones de mujeres marcharon en todo el mundo en el Día de la Mujer para repudiar la violencia y pedir por la igualdad de género. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51754382>

³⁹ ONU Asamblea General de las Naciones Unidas (1948) Declaración Universal de los Derechos Humanos. Paris.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

Hace casi 42 años la entrevistada formuló por primera vez la frase “Techo de Cristal” haciendo referencia a la dificultad que las mujeres tenían, dentro de las empresas, para superar los niveles de Gerencia media.⁴⁰

En una mesa redonda sobre aspiraciones de las mujeres en 1978 la experta en Recursos Humanos en empresas de Telecomunicaciones notó que los principales argumentos de las mujeres allí presentes con respecto a este tema, reflejaban una autocrítica dirigida a sus propias deficiencias dando una imagen pobre que tenían de sí mismas.

Surgió allí la idea del Techo Invisible de Cristal. La realidad indicaba que el principal factor que atentaba contra las oportunidades profesionales de las mujeres no eran los criterios personales sino las barreras culturales.⁴¹

El principio que se observaba en estas barreras culturales era que las mujeres en los cargos de gerencia media o superior les restaban importancia a los puestos.

Este criterio indicaba que, en las organizaciones, existían sesgos muy marcados según los cuales los hombres son líderes Innatos, y que en las mujeres existía falta de compromiso con su carrera por ser demasiado emocionales “No hay lugar en la mesa de ejecutivos para gente que habla suave” sin importar si poseían una gran inteligencia emocional, rasgo fundamental en la calidad de liderazgo. ⁴²

¿Existe en el ámbito laboral una verdadera democracia, tal como ocurre en los ámbitos sociales? El predominio del hombre en las empresas provoca que las mujeres sean descartadas, en forma no explícita, sin tener en cuenta sus calificaciones, cualidades y condiciones a la hora de acceder a lugares de poder.⁴³

En los últimos 42 años, la proyección de la mujer en el mundo empresarial fue cerrando la brecha educacional al acceder a cargos superiores demostrando manejar sus familias y

⁴⁰ BBC Mundo (2017) Marilyn Loden, la mujer que inventó la expresión "techo de cristal".
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-42338736>

⁴¹ BBC Mundo (2017) Marilyn Loden, la mujer que inventó la expresión "techo de cristal".
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-42338736>

⁴² BBC Mundo (2017) Marilyn Loden, la mujer que inventó la expresión "techo de cristal".
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-42338736>

⁴³ Sara Berbel Sanchez (2014) Directivas y empresarias “Mujeres rompiendo el techo de cristal”. España. Ed. UOC

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

carreras exigentes. Lo único que resta, según la opinión de la autora, es que las organizaciones dejen de taparse los ojos y vean lo que la mujer puede ofrecer.⁴⁴

Si se traslada esta realidad a la Argentina, la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), ha publicado en 2020 un informe en el que se refleja que aun cuando las mujeres superan a los varones en cantidad de alumnos (58,1% del alumnado) y también en el total de egresados (61,2%) se observa que en el acceso a los distintos cargos directivos dentro de las empresas el porcentaje de mujeres decrece al 13% mientras que el de varones asciende al 87%.⁴⁵

Según el INDEC de este mismo país, en su informe del 2021 apenas el 4% de la población de mujeres empleadas accede a puestos directivos, en tanto que los varones superan el 8%.⁴⁶

Además del informe se desprende que, aun accediendo a la misma jerarquía, las mujeres muestran ingresos en un 30% inferior a los varones.⁴⁷

Los miedos, los prejuicios y ciertos modelos mentales son barreras difíciles de franquear.⁴⁸

Es importante considerar la individualidad de las personas y la diversidad de los grupos.⁴⁹

Se generó así la teoría de un sistema de cupos, a fin de reivindicar la democracia paritaria, en la idea de que ambos sexos estén representados de la misma manera que existen socialmente. Esto llevó a las empresas a crear la coartada de seleccionar una mujer y promocionarla creando de este modo una pantalla que oculte las trabas reales para el ascenso de las demás.⁵⁰

⁴⁴ BBC Mundo (2017) Marilyn Loden, la mujer que inventó la expresión "techo de cristal".
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-42338736>

⁴⁵ Portal oficial del Estado argentino (2020) La participación de las mujeres en el Sistema Universitario.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-participacion-de-las-mujeres-en-el-sistema-universitario>

⁴⁶ Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2021) Dossier estadístico en conmemoración del 110° Día Internacional de la Mujer.
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/dossier_estadistico_8M_2021.pdf

⁴⁷ Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2021) Dossier estadístico en conmemoración del 110° Día Internacional de la Mujer.
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/dossier_estadistico_8M_2021.pdf

⁴⁸ Fredy kofman (2008) Metamanagement. Ed. Grito Sagrado.

⁴⁹ Fredy kofman (2008) Metamanagement. Ed. Grito Sagrado.

⁵⁰ Sara Berbel Sanchez (2014) Directivas y empresarias “Mujeres rompiendo el techo de cristal”. España. Ed. UOC

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

Cobran relevancia los casos de aquellas mujeres que, aun siendo elegidas de acuerdo a este pacto, deciden trabajar para que todas las mujeres tengan oportunidad de competir en igualdad de condiciones.⁵¹

En su composición, las organizaciones están compuestas por muchas personas de entre las cuales, aquellas que ocupan altos cargos, son las que deben conducir, controlar y son responsables de las acciones de quienes dependen de ellos. Esto les demandará ejercer liderazgo.⁵²

10.4 Liderazgo

Ejercer liderazgo implica tener poder sobre los demás; Este poder tiene distintos sustentos: puede provenir del conferido por la organización, que se logra a través de recompensas, extorsión o verticalidad y el del líder apoyado en sus propias cualidades, provocado por la admiración de los subalternos hacia el talento de quien los dirige o por el carisma propio del Líder.⁵³

De cualquiera de estas formas el poder que brinda el liderazgo es un instrumento indispensable para las organizaciones a fin de conducir a su personal, hacia el cumplimiento de los objetivos, por el mejor camino.⁵⁴

El ejercicio del liderazgo exige distintas tácticas, que dependerán de que este, sea genuino o adquirido y de con quien deban ejercerlo; ya sea con los subalternos o con los superiores, cuando de ellos dependa la aprobación de una idea, sugerencia o política de acción; la variedad de estas tácticas abarcara, desde la razón, pasando por la seducción, la negociación y hasta las sanciones.⁵⁵

Isela expresa que potencialmente todos los seres humanos poseen aptitudes de líder, que se distinguen por el impacto de sus acciones, en los demás.⁵⁶

⁵¹ Sara Berbel Sanchez (2014) Directivas y empresarias “Mujeres rompiendo el techo de cristal”. España. Ed. UOC

⁵² Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. McGRAW-HILL.

⁵³ Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. McGRAW-HILL.

⁵⁴ Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. McGRAW-HILL.

⁵⁵ Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. McGRAW-HILL.

⁵⁶ Isela Costantini (2018) Un líder en vos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ed. Sudamericana

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

Liderazgo es humildad y querer siempre aprender ¿En que beneficia el trabajo de una persona a los demás?⁵⁷

Según Idalberto Chiavenato si analizamos la historia de la humanidad encontramos muchos ejemplos de liderazgo, Moisés, Jesucristo, Gengis Khan, Atila, Pedro el Grande, Napoleón, Getulio Vargas, etc.⁵⁸

Todos ellos mostraron rasgos que, aunque diferentes: inteligencia, asertividad, coraje, astucia, etc., ciertamente les brindaron éxito personal y podrían constituirse en la base del liderazgo.⁵⁹

Aun cuando no existe un rasgo universal, algunos permiten detectar el comportamiento del líder en situaciones normales. No hay referencias claras sobre el origen de la capacidad de liderazgo de las personas: es la confianza en sí mismos lo que les da seguridad o es el éxito lo que les brinda confianza.⁶⁰

Muchas organizaciones siguen sosteniendo que ciertos rasgos de personalidad, como inteligencia, asertividad, astucia, etc. son deseables en sus líderes, mientras que la nueva tendencia valora más las habilidades relacionadas con el trabajo (ser competentes), a lo que algunos autores agregan creatividad, persuasión y buena comunicación.⁶¹

En la actualidad muchos estudios han demostrado que las habilidades de liderazgo pueden clasificarse en: Relaciones humanas y participativas; Competitividad y control; Innovación y espíritu emprendedor; Orden y racionalidad.⁶²

Los investigadores concluyen que al líder lo caracterizan: el carácter; habilidad para relacionarse; ser mediador; poseer comprensión; y razonamiento crítico.⁶³

El líder, tiene como tarea convencer a los demás para que se comprometan y los estimula para vencer obstáculos. Desde la reflexión todo administrador debe ser un líder, aunque no todo

⁵⁷ Isela Costantini (2018) Un líder en vos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ed. Sudamericana

⁵⁸ Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. McGRAW-HILL.

⁵⁹ Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. McGRAW-HILL.

⁶⁰ Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. McGRAW-HILL.

⁶¹ Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. McGRAW-HILL.

⁶² Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. McGRAW-HILL.

⁶³ Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. McGRAW-HILL.

líder sea un administrador. El liderazgo es acción, es talento y estado de ánimo, que poco tiene que ver con el lugar que ocupe en el organigrama.⁶⁴

10.5 Gestión por competencias

En su análisis de la motivación humana como base para la gestión por competencias Martha Alles entiende como un motivo, el incentivo natural por mejorar; este es un interés que energiza.⁶⁵

La autora determina sistemas de motivación tales como: “N Achievement” o la Motivación por los logros (ascender en el trabajo, ser mejor, superarse, etc.). “N Power” o el poder como motivación (acceder a lugares superiores, gobernar o tener subalternos, etc.)⁶⁶

La motivación por pertenencia o “N Membership” es el “Ser parte” pertenecer a un determinado grupo, lo que estimula la superación.⁶⁷

En lo que hace al ascenso, dentro de una escala empresarial, la autora habla de la “Gestión por Competencias” y cita la definición de Spencer y Spencer que dice que el individuo posee una característica subyacente relacionada causalmente a un standard de rendimiento y/o a una performance superior en un trabajo o situación, que él define como competencia.⁶⁸

Esto significa que competencia, “ser competente” está dentro de la personalidad del individuo que puede predecir comportamiento y requiere de motivación para surgir y expresarse en rendimiento y superación.

⁶⁴ Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. McGRAW-HILL.

⁶⁵ Marha A. Alles (2006) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires. Ed. Garnica

⁶⁶ Marha A. Alles (2006) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires. Ed. Garnica

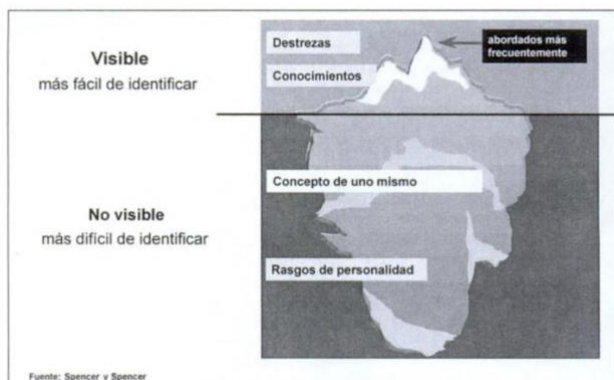
⁶⁷ Marha A. Alles (2006) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires. Ed. Garnica

⁶⁸ Marha A. Alles (2006) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires. Ed. Garnica

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

GRAFICO IV



Su detección hace al nivel del cargo a seleccionar.

En los primeros niveles la detección de las condiciones indicadas en la parte visible del Iceberg seguramente alcanzará, mientras que, para los cargos superiores, se hará necesario investigar la parte más profunda del individuo, buscando la existencia de compromiso.⁶⁹

A diferencia de Martha Alles, Peter Senge en su libro “La quinta disciplina” habla de dominio personal en lugar de gestión por competencias (termino más moderno que el anterior).

Cuando se habla de dominio, no se habla de la dominación de personas sino de un determinado nivel de habilidades: Ser competente en una tarea. Dominar una tarea no significa ejercer dominio sobre ella.⁷⁰

Se trata de ahondar permanentemente la visión de nosotros mismos; eso es dominio personal; Concentrar energías, cultivar la paciencia y observar objetivamente la realidad, son el eje central de la organización inteligente. La vocación individual de aprendizaje por parte de los miembros de una organización debe superar a la de esta.⁷¹

Lamentablemente muchas empresas gastan inútilmente recursos, en complicados procesos de selección, en lugar de promover el crecimiento de sus miembros.⁷²

⁶⁹ Marha A. Alles (2006) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires. Ed. Garnica

⁷⁰ Peter M. Senge (2010) La quinta disciplina. Buenos Aires. Ed. Granica

⁷¹ Peter M. Senge (2010) La quinta disciplina. Buenos Aires. Ed. Granica

⁷² Peter M. Senge (2010) La quinta disciplina. Buenos Aires. Ed. Granica

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

Es grande el esfuerzo de seleccionar talentos para luego dejarlos amesetarse en una tarea, lo que provoca que, al llegar a una edad en la que contarían con su mayor grado de energía, solo se ocupan de su propia promoción o a preparar el disfrute de sus tiempos libres, abandonando el compromiso y el estímulo con que comenzaron su carrera.⁷³

Es común observar que, entre sus prioridades, los adultos refieren deseos inmediatos o de muy corto plazo, sin conocer las ventajas reales de la disciplina del dominio personal, que los lleva a trascender hacia sus mayores aspiraciones: Concentrarse en su propia competencia.⁷⁴

⁷³ Peter M. Senge (2010) La quinta disciplina. Buenos Aires. Ed. Granica

⁷⁴ Peter M. Senge (2010) La quinta disciplina. Buenos Aires. Ed. Granica

11. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

A efectos del análisis de información que se obtuvo de las entrevistas, encuestas e investigación realizada, se presenta el siguiente desarrollo que trata el crecimiento de la mujer dentro de la estructura empresarial de dos compañías BPO multinacionales tomando como referencia las centrales radicadas en Argentina.

Cada entrevista, se clasificó según el puesto que cada entrevistado ocupa actualmente en ambas compañías y de acuerdo con el departamento en el que acumulan su experiencia.

Si se toma en consideración el comportamiento de las organizaciones, en las cuales la cultura estaría influenciada por los modelos mentales de aquellos que la componen, se puede observar que todas las personas entrevistadas coinciden, en que no existen políticas definidas de ascenso dentro de las compañías.⁷⁵

También sus respuestas hacen referencia a que, los requisitos para ocupar determinada posición en la estructura empresarial, no se comunican y no se establecen claramente.

De acuerdo a lo expuesto dentro del marco teórico, surge la importancia de cerrar la brecha entre el discurso de la organización y la puesta en práctica de una política que respete los lineamientos de una estrategia plural de diversidad e inclusión.

El porcentaje arrojado por la encuesta de investigación indica que, el 54% de las personas que respondieron, relatan que en sus empleos no tienen políticas de ascenso o no son claras, ni se comunican al personal.⁷⁶

Así mismo y tal como se expone en el párrafo anterior cabe destacar que el 79% de las organizaciones argentinas alegan centrarse en mejorar este criterio y en realidad solo un 26% lo establece.

A medida que se avanza en la investigación, se observa que los sesgos presentan barreras que impiden que la mujer ocupe cargos de gerencia media/alta. Diferentes autores cuestionan

⁷⁵ Marco Teórico. Magdalena Cuccione (2022) Facultad de Ciencias Económicas, Trabajo final de carrera “El techo de Cristal”. Universidad de Belgrano

⁷⁶ Marco Teórico. Magdalena Cuccione (2022) Facultad de Ciencias Económicas, Trabajo final de carrera “El techo de Cristal”. Universidad de Belgrano

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

el criterio establecido, según el cual, los hombres son líderes innatos y que las mujeres no pueden comprometerse con sus carreras por ser demasiado emocionales.

Sin embargo, al analizar los resultados, un alto porcentaje de personas hace alusión a la importancia de la emocionalidad como característica fundamental en un buen liderazgo, dado que la tarea de los mandos medio/altos es estimular y motivar para, de esta manera, comprometer a su equipo con los objetivos de la organización.

Situándose en el contexto geográfico en el que se encuentran las sedes de las organizaciones del campo de estudio, Argentina, junto a los demás países de la región latinoamericana, presenta un atraso en el avance cultural por sus propios prejuicios y preconceptos.

Es posible interpretar, en el aporte del focus group, y de acuerdo con las respuestas obtenidas, que el avance en la construcción mental de las mujeres logró el empoderamiento que les permite auto percibirse capaces de ocupar puestos con mayor responsabilidad.

Pese a ello, los índices reflejados en el marco teórico indican que solo el 10,8% de las mujeres en las organizaciones argentinas, llegan a cargos directivos mientras que por el contrario en Europa en las mismas condiciones este promedio asciende al 37%.

Es por este motivo que dos de los entrevistados coinciden en destacar que en el día a día se trabaja de forma pragmática, sin comunicación y menos aún en la sede de Argentina.

Si se toma a la inteligencia como único factor de crecimiento, muchos autores de la historia, citados dentro del marco teórico, sostienen que la misma no discrimina género, siendo las mujeres tan capaces como los hombres para producir la misma clase de pensamientos, ideas o desarrollos.⁷⁷

La realidad laboral muestra un predominio del género masculino en las empresas, provocando que las mujeres sean excluidas, en forma implícita, sin tenerlas en cuenta.

Debido a esta problemática, se exponen experiencias personales que manifiestan vivencias dentro de las cuales, mujeres de las dos empresas analizadas, con posibilidades de crecimiento en sus puestos de trabajo, se vieron subestimadas y sin la posibilidad de ascender dentro de la estructura empresarial, cito textual: “En una oportunidad sentí que me

⁷⁷ Marco Teórico. Magdalena Cuccione (2022) Facultad de Ciencias Económicas, Trabajo final de carrera “El techo de Cristal”. Universidad de Belgrano

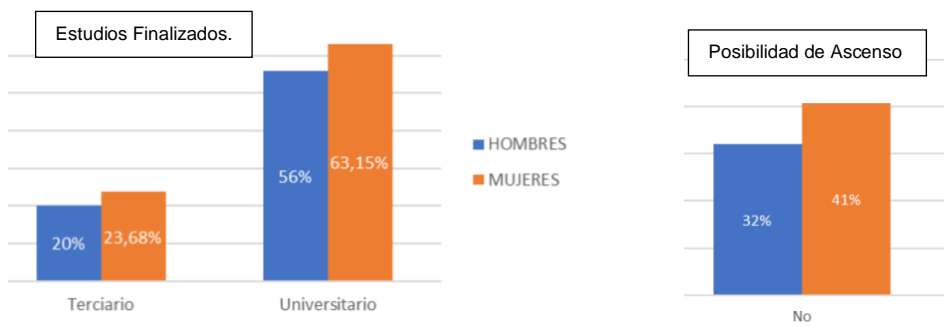
“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

subestimaban... surgieron posibilidades de crecimiento y no me las dieron” ; “Tenían miedo de que quede embarazada y por este motivo decidieron ascenderlo a él”.

En consideración a la cantidad de mujeres que hoy en día se encuentran preparadas para acceder a puestos de mandos medios/altos y teniendo como parámetro el informe de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) de Argentina, esta refleja que las mujeres superan a los varones en cantidad de egresados universitarios 61,2%, observando que el mismo, decrece al 13% a la hora de ocupar cargos jerárquicos, mientras que el de varones asciende al 87%.⁷⁸

De acuerdo con los resultados que brinda la encuesta realizada en la investigación de dicha tesina los porcentajes indican que las mujeres que concluyen sus estudios consideran no tener posibilidades de ascenso en sus puestos de trabajo.



Así mismo cabe destacar, que a fin de reivindicar la democracia en los puestos jerárquicos, se generó un sistema de cupos con la intención de que ambos sexos se encuentren representados en los comités, creando una pantalla que oculta las trabas reales que tienen las mujeres dentro de las compañías, eligiendo solo un porcentaje estipulado dentro del directorio, sin permitir que las mismas crezcan y lleguen a ocupar los cargos medios/altos por mérito y competencias.

Esto se refleja en una de las entrevistas realizada al Chief People Officer de una de las empresas analizadas, quien dio su mirada desde el punto de vista de la organización.

En la misma, destacó que en muchas de las búsquedas realizadas para el Board Member /Comités Ejecutivos se establecía como requisito implícito que la persona elegida fuera mujer,

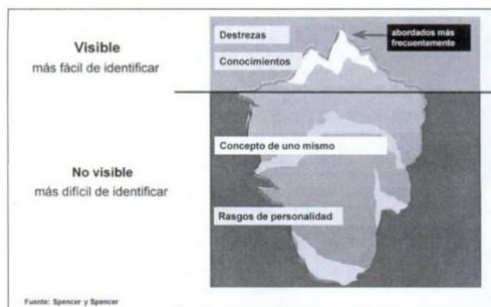
⁷⁸ Marco Teórico. Magdalena Cuccione (2022) Facultad de Ciencias Económicas, Trabajo final de carrera “El techo de Cristal”. Universidad de Belgrano

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

para de esta manera hacer un balance en el consejo, sin considerar el crecimiento natural dentro de la estructura.

Numerosas investigaciones coinciden en que, para acceder a puestos operativos, profesionales y de supervisión (niveles inferiores) solo será necesario el conocimiento y las destrezas del individuo, mientras que para los cargos superiores, será indispensable investigar el concepto que la persona tiene de sí misma y sus rasgos de personalidad.⁷⁹



Sin embargo, las mismas concluyen que, aun cuando la personalidad del individuo, presente características para ocupar cargos jerárquicos, se necesitará de la motivación para surgir y expresarse en rendimiento y superación.⁸⁰

Es así como se observa, dentro de las respuestas de la encuesta “citas textuales”, que refleja los factores que desmotivan el crecimiento de la mujer más allá de tener la voluntad para hacerlo.

“Siempre eligen primero a los hombres” “Se sigue subestimando la capacidad de la mujer. En muchos casos se la degrada.” “Los hombres tienen mejores sueldos” “...Había un límite (no formal) de mujeres por sector, debido a las licencias por maternidad.” Etc.

Hace 42 años, Marilyn Loden formuló por primera vez la frase “Techo de Cristal” haciendo referencia a la dificultad que las mujeres tenían, dentro de las empresas, para superar los niveles de Gerencia media/alta.

⁷⁹ Marco Teórico. Magdalena Cuccione (2022) Facultad de Ciencias Económicas, Trabajo final de carrera “El techo de Cristal”. Universidad de Belgrano

⁸⁰ Marco Teórico. Magdalena Cuccione (2022) Facultad de Ciencias Económicas, Trabajo final de carrera “El techo de Cristal”. Universidad de Belgrano

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

Estas barreras culturales se ponen de manifiesto a lo largo de la investigación como principal factor que atenta contra las oportunidades profesionales de las mujeres; sin embargo, en la actualidad y de acuerdo a los resultados que arrojan las encuestas, focus group y entrevistas realizadas, es mayor el porcentaje de individuos que aun sabiendo la existencia de las mismas no conocen el término “Techo de Cristal”, tal como lo cita la autora “...es que las organizaciones dejen de taparse los ojos y vean lo que la mujer puede ofrecer”⁸¹

⁸¹ Marco Teórico. Magdalena Cuccione (2022) Facultad de Ciencias Económicas, Trabajo final de carrera “El techo de Cristal”. Universidad de Belgrano

12. CONCLUSION

Al encarar el tema de la presente tesina, me propuse descubrir los factores externos, como cultura empresarial, tradición, sesgos, etc., que impiden a las mujeres que alcancen niveles jerárquicos en las empresas, independientemente de su capacidad y preparación.

Luego de realizado el trabajo de campo y analizados los resultados, observé algunos detalles que considero destacables.

Existe una nebulosa en la metodología de selección del personal para otorgar ascensos tendientes a ocupar cargos jerárquicos, por lo cual, deduzco que, las condiciones a rendir y los puntos clave de estas, para acceder al mencionado ascenso en la escala empresarial, deben ser claras y publicadas, a fin de brindar igualdad de condiciones a quienes se postulan (sean hombres o mujeres) y lograr objetividad en quienes deben decidir sobre la idoneidad de quien va a ocupar la posición buscada.

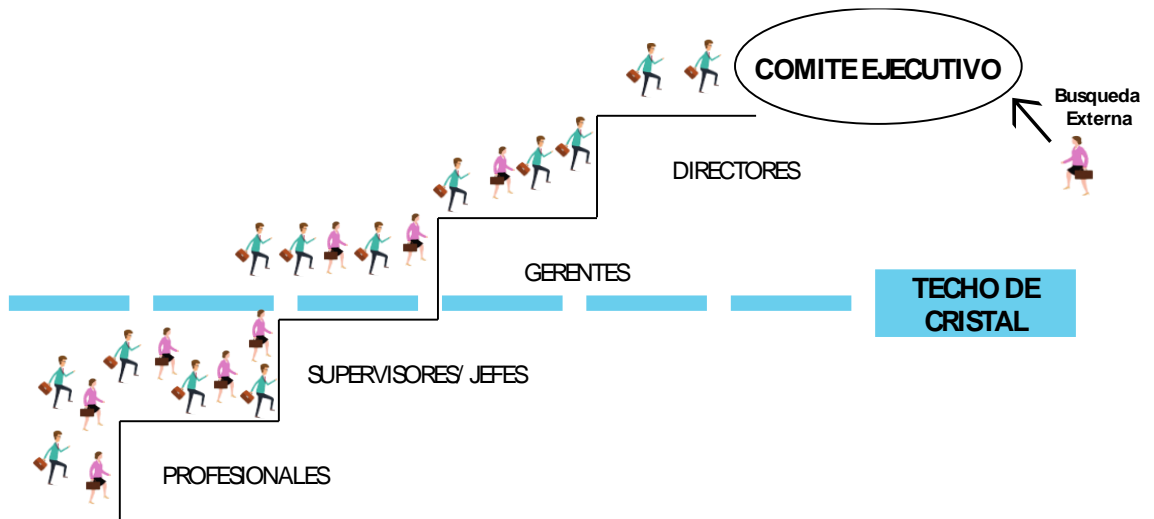
La realidad laboral en nuestro país, indica un retraso en el avance cultural que se debe a prejuicios y preconceptos, los cuales impactaran directamente en las sedes de las organizaciones situadas en Argentina.

En este aspecto y observando los índices que se reflejan en el informe de la Secretaría de Políticas Universitarias de Argentina (SPU), me alarma el ver cómo, si bien son muchas las mujeres (61,2%) que se preparan universitariamente, por el contrario, son muy pocas (13%) las que llegan, con un crecimiento paulatino a ocupar puestos de altos mandos. Las preguntas que me surgen son: ¿Qué sucede en el transcurso de este cambio porcentual para que se reviertan los números de tal forma? ¿Son acaso las organizaciones las que no están viendo el potencial de las mujeres a futuro?

Al arribar al tema título de la presente Tesina “El Techo de Cristal”, descubro que este, no hace referencia al equilibrio cuantitativo de ocupación de cargos directivos, como fácilmente pretenden resolver el tema algunas organizaciones, sino a las posibilidades que se le niegan a las mujeres, para ascender progresiva y naturalmente (peldaños) en la escala empresarial, descuidando su capacitación y la motivación necesaria para lograr acceder a puestos directivos medio/altos. En igualdad de condiciones con los hombres.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022



Por lo observado durante la confección del trabajo de campo y atendiendo a lo expresado por muchos de los entrevistados, creo importante destacar la importancia de la motivación que la empresa debe realizar, a fin de estimular a su personal, para descubrir en cada uno los rasgos de personalidad y autopercepción, que estimulen su deseo de crecimiento y compromiso con la tarea asignada y con la empresa.

Es común ver que muchas organizaciones prefieren invertir grandes sumas de dinero en complicados procesos de selección, para lograr cubrir un cargo con alguien de fuera de la empresa, a quien luego se deberá capacitar para su adecuación a la misma, en lugar de promover a su personal, provocando en ellos, con esta actitud, falta de expectativas de progreso y al no sentir posibilidades de ascenso, termina amesetándose en una posición, bajando sensiblemente su rendimiento.

Promediando esta investigación, se me ocurrió comparar la situación de las personas con la teoría del iceberg, según la cual, lo más importante para ocupar un cargo gerencial es la personalidad y lo que cada uno tiene para aportar; estas características son las difícilmente visibles, representadas bajo el agua y es tarea de la empresa, para promover a un empleado reflotar aquellas condiciones que cada quien tiene ocultas y eso se logra exclusivamente con Motivación.

También como fruto de esta investigación y de acuerdo a lo declarado por algunos encuestados, surge la existencia de un preconceito según el cual, promover a una mujer joven, presenta el riesgo de un probable embarazo y que esto le provoque bajar su rendimiento (este sesgo, clásico en organizaciones antiguas, hoy la tecnología lo ha descartado), lo que

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

provoca que, aun cuando mantenga la capacidad y la competitividad, a la par de cualquier hombre, se habrá logrado que la oportunidad se le haya escapado por la edad y por falta de motivación. En prácticamente todos los casos detecté que cada peldaño de la escala empresarial tiene un segmento etario propio, que determina que las oportunidades de crecimiento pueden escurrirse si no se encaran en el momento oportuno y eso, insisto, se logra, casi exclusivamente, por la motivación y el criterio plural de oportunidades.

En ninguno de los casos observé que los entrevistados o encuestados expresaran sentirse sin las condiciones o capacidades necesarias para ocupar puestos jerárquicos, lo que me permitió deducir, que las barreras son culturales y externas, no de formación o preparación de la persona o de su deseo de acceder a una posición superior.

En relación con el tema “Techo de Cristal” que me propuse investigar, la principal causa de su existencia, a la que arribé, es el antiguo preconcepto, que aún existe en muchas empresas, de la emocionalidad de la mujer (se ha demostrado que la emocionalidad es condición importante en la actitud de liderazgo) y la maternidad (que la tecnología y la adecuación de la infraestructura de las empresas, ya ha solucionado).

Es difícil pensar un mundo que no vea la diversidad como beneficio en las organizaciones, viéndonos sujetas a ocupar puestos de alto mando solo por cumplir con un número impuesto de cupos.

Es necesario ser parte del cambio que queremos ver y reflexionar sobre la diversidad e inclusión implementando políticas globales para la generación de un mundo profesional en el que la mujer pueda mostrar y desarrollar todo su potencial.

En lo personal destaco la importancia de reconocer nuestra misión y objetivos para poder ser parte del cambio.

13. ANEXOS

13.1 Encuesta (16 preguntas)

- 1) Indique su rango etario (18/25 – 25/40 – 40/60)
- 2) Estudios Cursados (Secundario – Terciario – Universitario)
- 3) Genero (Femenino – Masculino – Otro/Prefiero no decir)
- 4) Actualmente en que puesto se encuentra trabajando/ Rango (Puesto Directivo – Puesto de Mando medio/Gerencial – Puesto de supervisión – Puesto Profesional/Técnico – Puesto Operativo – Trabajo en forma independiente – No trabajo actualmente)
- 5) Indique que estructura posee el lugar en la que trabaja (Niveles de estructura – Cuadros)
- 6) La empresa en la que trabaja tiene políticas/ requisitos de ascenso (Si – No)
- 7) Si la respuesta del ítem 6 es afirmativa marque con una cruz las opciones que considera la empresa necesaria para el ascenso (Antigüedad – Evaluación de desempeño/performance – Incremento de responsabilidades – Certificaciones que sean de utilidad para el puesto – No son claras/ no se comunican al personal)
- 8) Cuan importante cree que fue el movimiento feminista para el logro de la igualdad laboral (Muy importante – Importante – Poco importante – Nada importante)
- 9) Sintió en algún momento que su género favoreció/ desfavoreció su postulación a un cargo superior (Si – No – Porque)
- 10) Detecta usted diferencias profesionales entre hombres y mujeres (Si – No – Justifique)
- 11) Considera que existen fenómenos/Situaciones de la vida personal que pueden afectar la vida profesional. ¿Cuales? (cite uno o más ejemplos – Considero que no existen)
- 12) Cree tener posibilidades de ascenso en la estructura de su lugar de trabajo. (Si – No – Porque)
- 13) La empresa en la que trabaja tiene en cuenta algunas de estas características para el ascenso a mandos medios (gerenciales) que usted conozca. (Inteligencia – Relaciones Humanas y participativas – orientación a objetivos – competitividad y control – innovación y espíritu emprendedor – ser mediador y comprensivo – orden y racionalidad – persuasión y buena comunicación – adaptación al cambio)
- 14) Considera que tiene alguna de las características que marco en el anterior punto (si – no)
- 15) En el caso de quedar un puesto vacante en los mandos medios, la empresa en la que trabaja... (Capacita a su personal para dicho puesto – Lanza una búsqueda externa)
- 16) Cuan satisfecho se encuentra con el cargo que ocupa (Muy satisfecho – satisfecho – poco satisfecho – insatisfecho)

“EL TECHO DE CRISTAL”

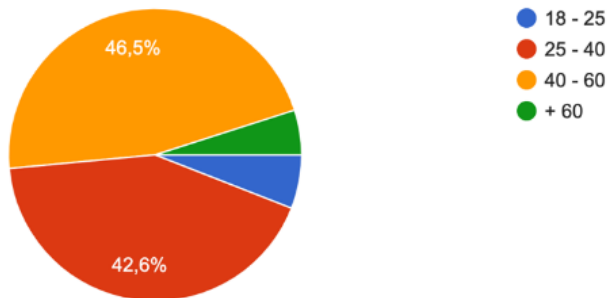
Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

13.2 Resultados de la Encuesta

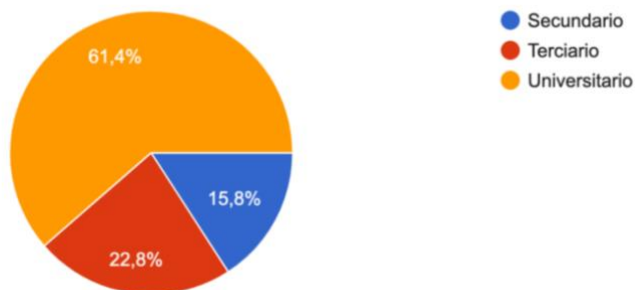
Se obtuvieron 101 respuestas. De las cuales se detalla a continuación los datos que se extrajeron de la misma.

Identificación del publico encuestado

Indique su rango etario

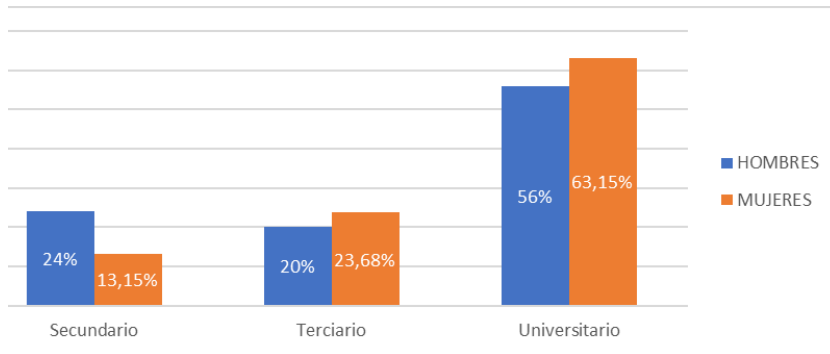


Estudios Cursados

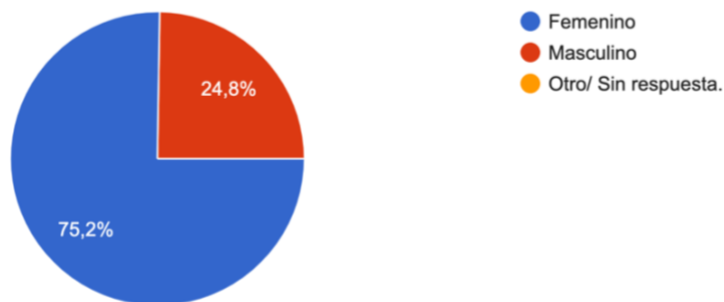


“EL TECHO DE CRISTAL”

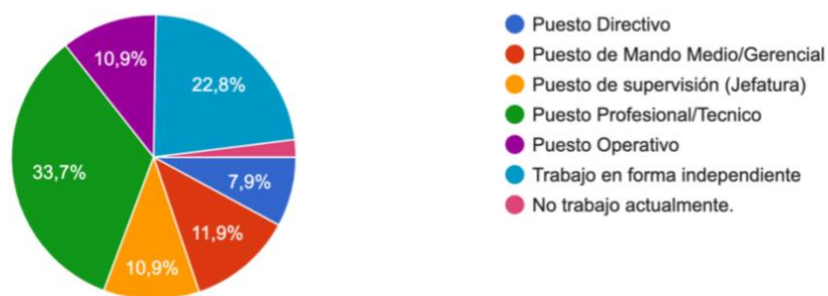
Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022



Género

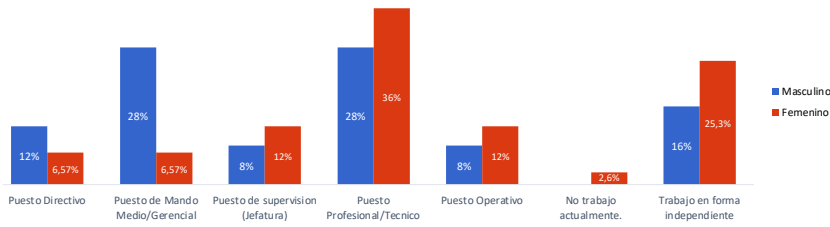


Actualmente en que puesto se encuentra trabajando



“EL TECHO DE CRISTAL”

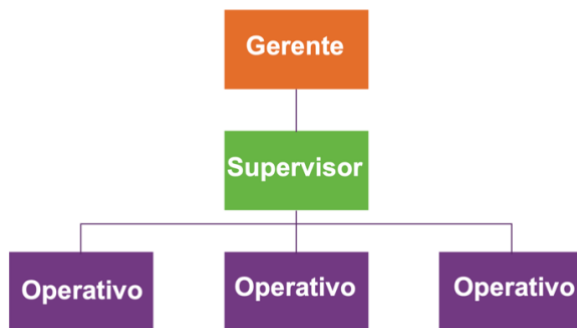
Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022



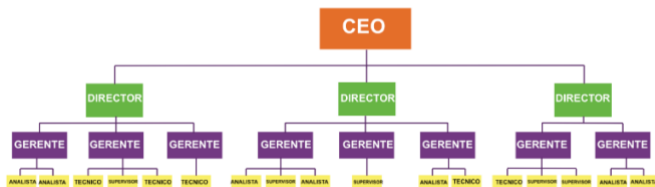
Indique que estructura posee el lugar en la que trabaja



45% (45 Respuestas)



32% (32 Respuestas)



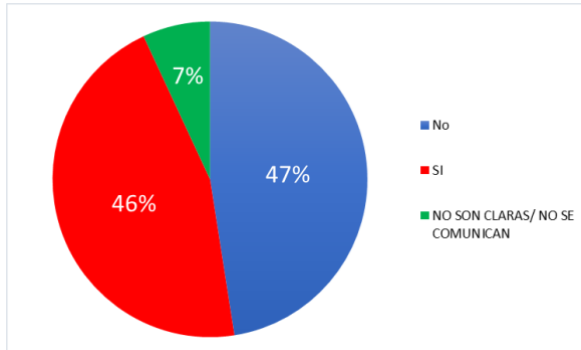
24% (24 Respuestas)

“EL TECHO DE CRISTAL”

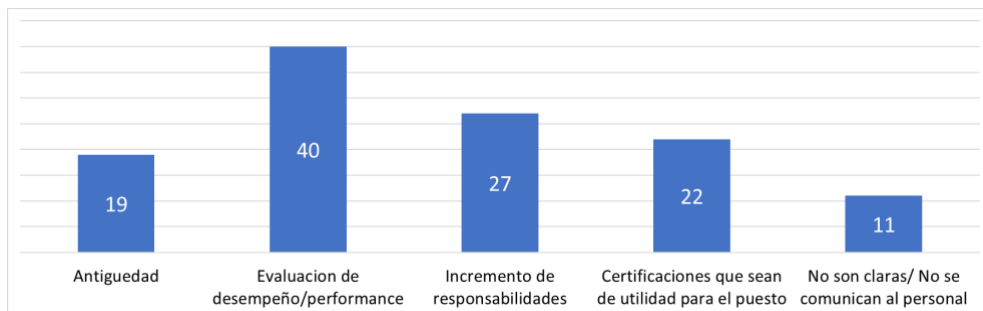
Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

Comunicación Interna

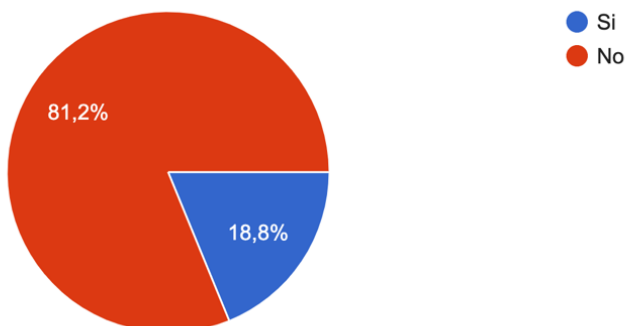
La empresa en la que trabaja tiene requisitos de ascenso.



Si su respuesta anterior es afirmativa marque las opciones que considera la empresa en la que usted trabaja para el ascenso

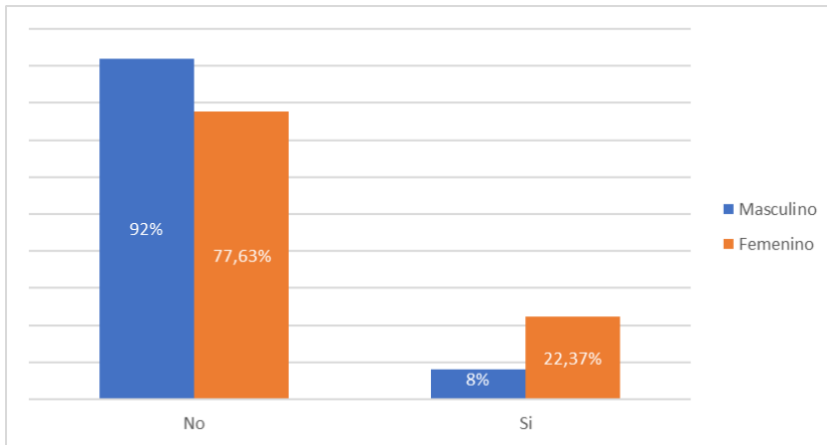


Sintió en algún momento que su género influyó en una postulación a un cargo superior



“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022



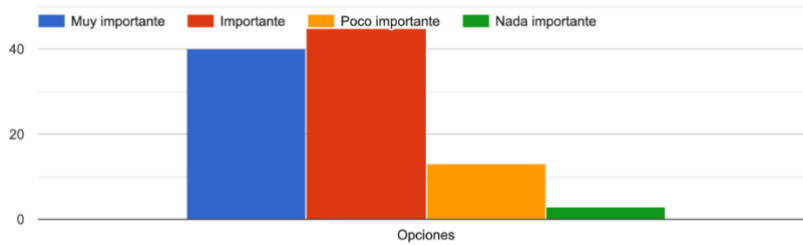
¿Por qué?

En la industria metalúrgica no son aceptadas de buen grado las opiniones de las mujeres. Normalmente es un rubro ocupado por los hombres
Porque no hay personas del sexo opuesto en el sector donde estoy.
Trabajo en Docencia y tradicionalmente son cargos ocupados mayoritariamente por mujeres y son más responsables en el tipo de tarea que desempeño
Se ingresa por puntaje
Siempre se valoró mi trabajo y se confió en mi toma de decisiones
Se elige a la persona mejor capacitada
Es un puesto con título habilitante, las materias de concurso se rinden de manera anónima
Siempre se asciende antes al hombre en igualdad de condiciones.
En el área de la ingeniería mecánica es poco frecuente el ejercicio de una mujer, con lo que se crea un prejuicio
Por machismo
No se me evaluó por mi género, si no por mis resultados.
En todos los ámbitos en los que trabajé, se consideró que por no imponerme o pisar cabezas, podía no ser apta para un trabajo. Se me juzgo por rubia, como tonta, o prefirieron no darme trabajos por considerarme de buena situación económica y dárselo a otro que lo necesite más. Sin evaluar aptitudes objetivamente.
Porque siempre competí de igual a igual con los varones
La maternidad no siempre acompaña al crecimiento
Porque es más por cómo le caes a los directivos que por capacidad.
Creo que mi genero beneficie el estatus que pueda tener dentro de la organización y considero necesario que se empiecen a dar las mismas oportunidades al resto, tanto a nivel salarial como de cargos.
Me preguntaron si tenía hijos o quería tener.
Se consideran mayoritariamente puestos masculinos. Los femeninos solo ocupan un porcentaje mínimo. De hecho, la jerarquía se compone con 1 sola mujer entre 5 hombres. Pero solamente porque "debe" haber al menos 1.
En mi lugar de trabajo (servicio técnico) todos somos de sexo masculino. Solo en las oficinas y en laboratorio hay personas de sexo femenino
Porque simplemente eligieron un hombre con muchísima menos experiencia que yo, para el puesto que yo me postulaba

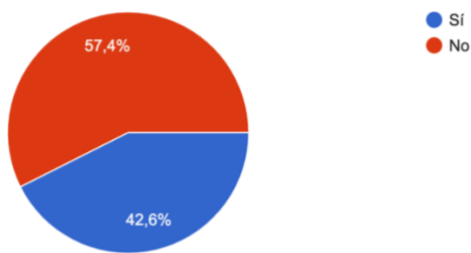
“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

Cuán importante cree que fue el movimiento feminista para el logro de la igualdad laboral



¿Detecta diferencias profesionales entre hombres y mujeres?



¿Cuales?

En otros trabajos, había un límite (no formal) de mujeres por sector, debido a las licencias por maternidad.
Habilidad para el desempeño de la tarea. Las mujeres son más eficientes
Las socias de nuestro rubro están en el segmento de menor presencialidad y eficacia de despachos
Soy arquitecta y muchas veces para construir prefieren arquitectos hombres.
Los hombres llegan más rápido a puestos gerenciales
La mujer en su mayoría es la que se ocupa de los hijos y no es tenido en cuenta en el horario laboral.
En general hay más hombres en los cargos jerárquicos.
Siempre eligen primero a los hombres
Los hombres tienen mejores sueldos
No las noto en mi rubro, pero obviamente sé que existen
Puestos gerenciales en empresas.

“EL TECHO DE CRISTAL”

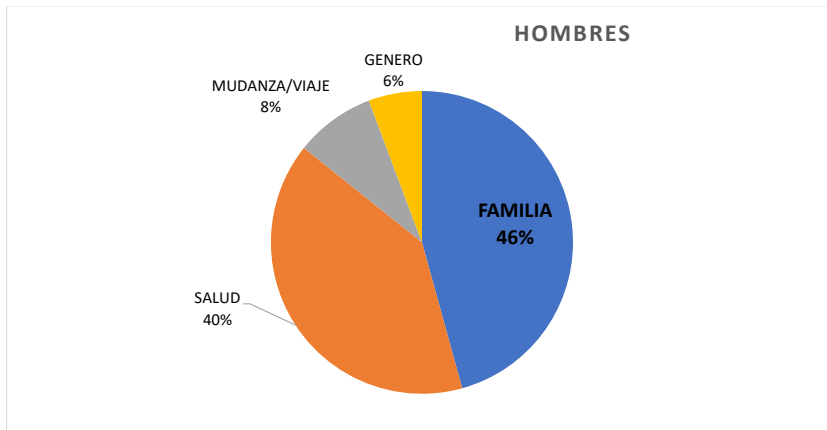
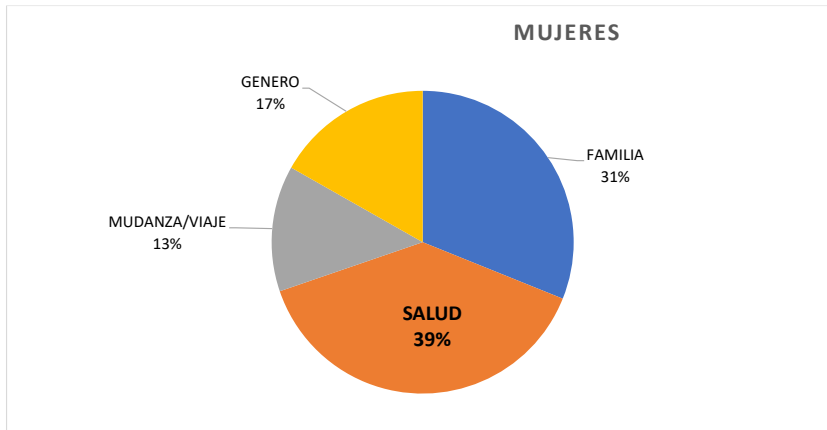
Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

Soy la dueña e inversora en un proyecto de turismo rural. Directamente no me miran cuando tengo un hombre al lado, prefieren dirigirse al hombre. Aunque no pinche ni corte. Me ignoran o consideran que no soy capaz de entender de economía o construcción. Prefieren no hablarme o no explicarme mucho. Me simplifican las explicaciones sin que yo se los pida dando por sentado que no voy a entender. Cuando esta mi papa, veo como a él le hablan diferente y escuchan su opinión.
Salariales
Posibilidad de crecimiento y salarios
Salarios, trato, invalidar opiniones/conocimientos que eran expuestos por mujeres
Respeto y valoración
Cualidades y miradas de las circunstancias creo que ambos dan una mirada diferente y enriquecedora por eso se necesita de ambos
Menos posibilidades de ascenso, diferencias salariales, acoso laboral.
Ocupación de puestos jerárquicos
Maternidad
La cantidad de hombres y mujeres en puestos gerenciales es muy dispar. Siendo la cantidad de hombres mucho Mayor
Salarios, oportunidades, posibilidades de desarrollo, confianza para tareas, se asignan tareas soft a las mujeres y de tipo administrativas, mientras que las de mandos superiores y toma de decisiones se priorizan a los hombres
Se sigue subestimando la capacidad de la mujer. En muchos casos se la degrada.
Acceso a mismas condiciones de sueldo y beneficios
No encuentro diferencias profesionales.
Salariales, puestos
El lugar que se le da al hombre solo por tener ese género.
Sueldos, cargos directivos

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

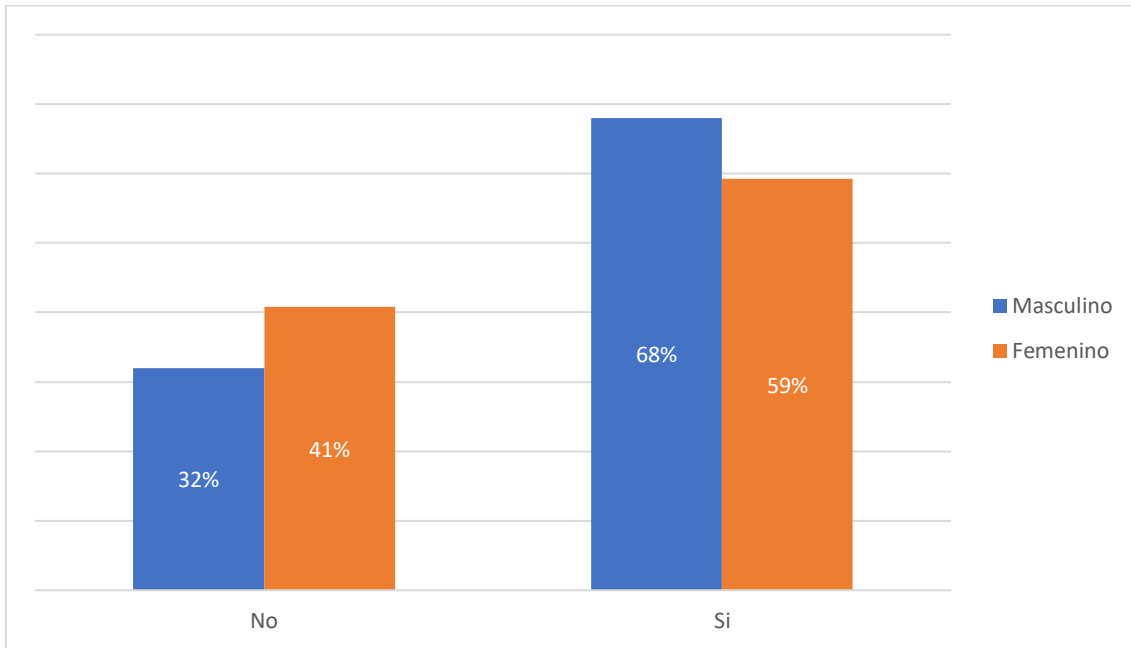
Factores que interfieren en mayor medida la vida laboral.



Cree tener posibilidades de ascenso en la estructura de su lugar de trabajo.

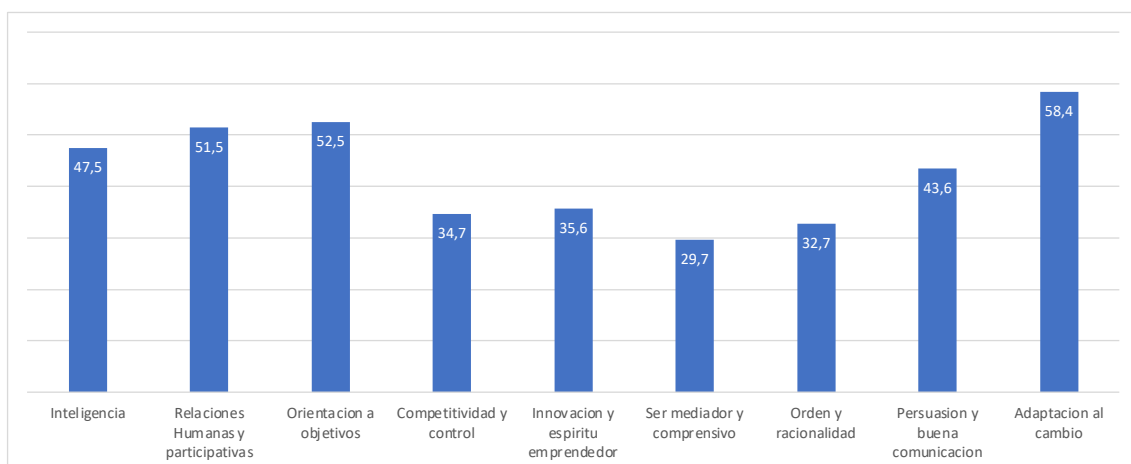
“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022



En este análisis observamos que del 100% de los encuestados la brecha entre los que si creen tener posibilidades de ascenso y los que no es menor en el caso de las mujeres (18%) que en el caso de los hombres (36%) donde el mayor porcentaje de los que si creen tener posibilidades de ascenso se aleja de aquellos que no.

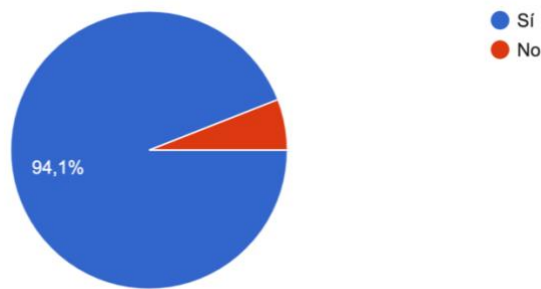
La empresa en la que trabaja y/o trabajó tiene en cuenta algunas de estas características para el ascenso a mandos medios (gerenciales) que usted conozca



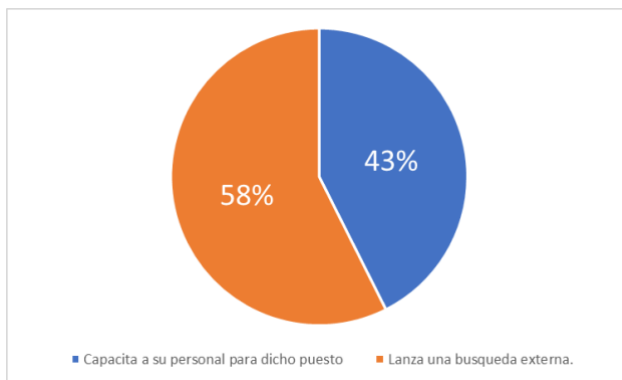
“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

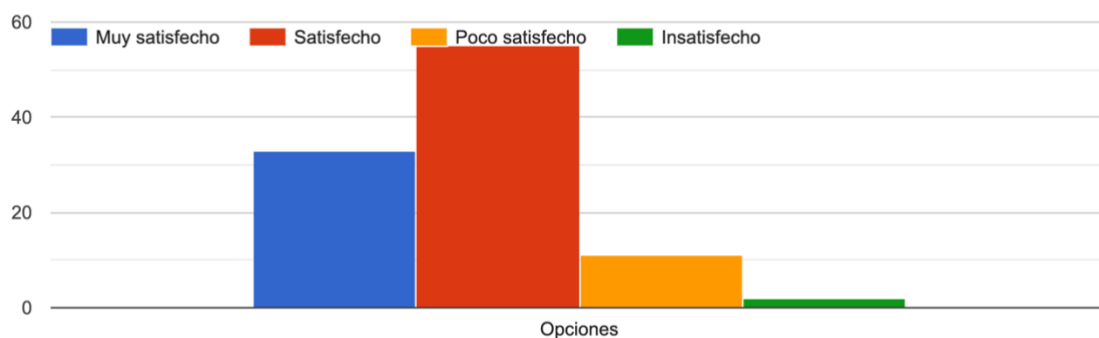
Considera que tiene alguna de las características que marco en el anterior punto



En el caso de quedar un puesto vacante en los mandos medios (Gerencia), la empresa en la que trabaja y/o trabajó...



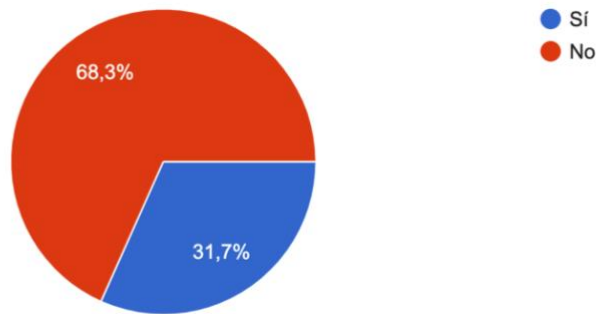
Cuan satisfecho se encuentra con el cargo que ocupa/ó



“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

Alguna vez escucho hablar del "Techo de cristal"



Genero	Que opina al respecto?
Femenino	Es una realidad por la que muchas mujeres aun tienen que demostrar sus capacidades simplemente por ser mujeres
Masculino	Una excusa para hacer responsables a otras personas por las frustraciones propias. Sino no se entiende que 4 de las 10 empresas lideres de argentina tengan mujeres en su silla principal.
Masculino	Es real
Femenino	Es real. Es necesario que tomemos conciencia al respecto
Femenino	Considero que depende en la industria que uno esta trabajando, se puede notar mas o menos. En mi opinion, el techo se lo pone uno y tiene que hacer lo posible para superarse dia a dia.
Masculino	No es real
Masculino	Estoy de acuerdo
Femenino	Es muy relativo, conozco mujeres que ganan mucho mas que los hombres que ocupan el mismo cargo
Femenino	Ya no deberia existir en las empresas. Cualquier persona, tiene que tener las mismas posibilidades, a la hora de ascender.
Masculino	Existe, sobre todo en empresas mas chicas. Es algo que frustra y cansa a mucha gente, que en muchos casos se va a otras empresas pensando que van a tener mismas posibilidades de desarrollarse y crecer, solo para terminar -por lo general- en la misma situacion
Femenino	Que existe, el genero no deberia ser un limitante, pero es todo un sistema el que deberia volcarse al desarrollo de la valoracion de aptitudes mas vinculadas a la energia. Sobre valorar la productividad y la competencia salvaje ya esta en decadencia y no ha llevado a la humanidad por buen camino.
Femenino	Con el avance del tiempo se va diluyendo
Masculino	Que es una excusa que pone la gente mediocre para justificar porque no logra objetivos
Femenino	Gracias a los movimientos feministas se visibiliza y de a poco va desapareciendo
Femenino	Que es una realidad que hay q cambiar pero q muchos no toman en serio la problematica, sobre todo los hombres
Masculino	Que normalmente lo tienen mas mujeres
Masculino	Que se generalmente se utiliza mal... se requiere tener contexto y analisis para hablar del mismo
Masculino	Existe pero no por genero o edad, sino por estructuras corporativas, falta de competitividad de la empresa, limitaciones en el pais (cuando son multinacionales), falta de preparacion de la persona para los puestos subsiguientes.
Femenino	Opino que es un fenomeno existente en cualquier ambito organizacional y que faltan medidas y politicas para que haya cambios significativos
Femenino	Que todavia, y a pesar que han habido muchos cambios (gracias a Dios y al movimiento feminista) .. EXISTE.

13.3 Entrevistas

- ¿La empresa en la que trabaja posee políticas/requisitos de ascenso? ¿Las comunican al personal? Puede mencionar algún requisito que se encuentre dentro de estos requisitos.
- ¿Piensa que de acuerdo con estos requisitos hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades? ¿Por qué?
- ¿Cuál de esas políticas/requisitos cree que tuvieron en cuenta a la hora de nombrarlo para el puesto que ocupa?
- Sintió que su género favoreció o desfavoreció su postulación a un cargo superior.
- ¿Cree que existen diferencias entre hombres y mujeres que se postulan a cargos directivos? ¿Por qué?
- ¿Se siente satisfecha/o con el cargo que ocupa? ¿Por qué? ¿Se sentiría cómodo liderando un equipo de trabajo?
- Dentro del puesto que ocupa, ¿Cuáles son las características que lo definen?

13.4 Resultados de las Entrevistas

13.4.1 Empresa “A”

Puesto que ocupa: CPO – Chief People officer

Género: Masculino

Rango Etario: 40 – 50

1. ¿La empresa en la que trabaja tiene políticas/requisitos de ascenso? ¿Las comunica al personal? Puede mencionar alguno de estos requisitos.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

No, formales no tiene. En el último periodo se estuvo trabajando en establecer idioma inglés de forma obligatoria para determinados niveles, por ejemplo.

Hay una política de compensaciones que para ocupar determinada posición la persona debe tener determinado tiempo en la empresa y/o en la posición, pero no es un limitante, se exceptúa cuando es necesario. Al realizar las búsquedas internas se considera, pero no un requisito excluyente.

2. ¿Piensa que de acuerdo con estos requisitos hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades? ¿Por qué?

Si, absolutamente. Como la empresa busca un balance en la diversidad, y como había más presencia masculina que femenina en la dirección, al contrario. Puede ser un plus que sea femenino.

3. ¿Cuál de esas políticas/requisitos cree que tuvieron en cuenta a la hora de nombrarlo para el puesto que ocupa?

Lo mío fue estar en el momento indicado por los cambios que se estaban dando, pero ya venía ocupando la posición informalmente hacia un año.

Se tuvieron en cuenta mi conocimiento de la empresa y mi liderazgo.

4. Siente que su género favoreció o desfavoreció tu postulación a un cargo superior.

No, para nada.

5. ¿Cree que existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de postularse a cargos directivos? ¿Por qué?

Podría ser, no debería ser, pero creo que puede haber una mayor preponderancia de hombres a candidatearse a roles de mayor responsabilidad y demanda. Que tienen un mayor puesto y desafíos personales, sacrificios personales.

El hombre tiene la presión de una sociedad machista que el hombre provee a la familia y si alguien tiene que hacer el mayor sacrificio la primera respuesta es el hombre, no es la correcta o buena en algunos casos, pero ese sacrificio profesional quizás genera que haya más postulantes hombres.

Lo he visto al revés cada vez más, pero creo que aun hoy hay más hombres con el fuego interno de crecer.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

6. ¿Considera que existen factores que limitan a la mujer para ocupar cargos directivos?
¿Cuales?

Creo que no existen.

7. ¿Se siente satisfecho con el cargo que ocupa? ¿Por qué?

Si, creo que los últimos 15 años de carrera teniendo distintas funciones de HR y la posibilidad de liderar, juntar todas las experiencias que había tenido y consolidar los roles, me da la posibilidad de aportar la visión a toda la organización, trasladar la visión del ceo y darle forma a la realización de esas prácticas como creemos que es necesario en el momento que atraviesa la empresa.

Liderar esas funciones y esa transformación en el área de HR es una oportunidad única.

8. ¿Se siente cómodo liderando un equipo de trabajo?

Si, hay factores que lo hacen cómodo y otros que no.

Cómodo porque es un equipo que conozco, tuve posibilidades de elegir en los roles de compensaciones a todas las personas que ocupan las posiciones del equipo y luego cuando ascendí a CPO conocía a todos los lideres en cada función, en cada una de las regiones y áreas. La incomodidad es que de un día para el otro me encontré liderando a aquellos que eran mis pares, compañeros y uno como par establece un tipo de vinculo, compromisos implícitos, que cuando sos el jefe es difícil de cambiar, la realidad es que estar del otro lado es la parte que por ahí es más incomoda, ya que es más difícil cambiar un vínculo que ya había que generar una relación desde cero. Hay gente que te valida más y otros que menos.

Dentro del equipo está la comodidad y la incomodidad.

9. Dentro del puesto que ocupa, ¿Cuáles son las características que lo definen?

La integridad, hacer lo correcto y tratar de aplicar un criterio de justicia, mi rol no es impartir justicia, pero hacer cosas que sean justas que no puedan ser objetada desde la justicia y la integridad.

Cercanía, escuchar siempre, entender el rol participativo.

10. ¿Conoce el término “Techo de Cristal”?

Si, he oído referirse así a un techo transparente que esta como limitante para que las mujeres asciendan a determinadas posiciones.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

11. ¿Cree que existe?

La naturaleza es que no se ve.

En el pasado, a los hechos me remito, había muy pocas mujeres ocupando cargos directivos, con lo cual existía un tipo de “algo” que impedía que las mujeres crecieran más allá de determinado nivel. Puede ser el propio tenor de los líderes anticuados de las organizaciones que no querían dejar entrar al género femenino. Creo que gradualmente ha ido desvaneciéndose y que actualmente hay mayor cantidad de mujeres siendo “número uno” dentro de las compañías.

Sin duda existe algún residual en algunas organizaciones, porque no hay un balance 50/50, creo que las organizaciones se esfuerzan por impulsar a mujeres e incluso empujar y dar visión más igualitaria, diversa. Me ha tocado hacer búsquedas para el Board Member, donde se priorizaba en la búsqueda a mujeres, ya que no había mujeres en el consejo. En comités ejecutivos también implícitamente estaba como requisito sin aclararlo en la búsqueda o descripción de puesto, pero era algo deseable que fuera mujer para hacer un balance.

Puesto que ocupa: Global Compensation & Benefits Sr. Manager

Género: Masculino

Rango Etario: 40 – 50

1. ¿La empresa en la que trabaja posee políticas/requisitos de ascenso? ¿Las comunican al personal? Puede mencionar alguno de estos requisitos.

No, no hay política. Si ciertas prácticas. Pero el día a día nos lleva a trabajar de forma pragmática.

No hay una comunicación. En Argentina menos.

2. ¿Piensa que de acuerdo con estos requisitos hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades? ¿Por qué?

Si, son todos iguales. Tienen las mismas oportunidades

3. ¿Cuál de esas políticas/requisitos cree que tuvieron en cuenta a la hora de nombrarlo para el puesto que ocupa?

Experiencia en la función. Cuando me contrataron tuvieron en cuenta este punto y por este motivo ocupó este puesto.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

4. Sintió que su género favoreció o desfavoreció su postulación a un cargo superior.

No, en la empresa que trabajo actualmente no existe esta diferencia y en las anteriores empresas en las que he trabajado tampoco sentí que mi genero podía favorecer o desfavorecer la postulación a un cargo superior

5. ¿Cree que existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de postularse a cargos directivos? ¿Por qué?

No, hay varias directoras, está bastante equilibrado.

En Argentina... hay dos miembros del comité que son mujeres. Creo, en lo particular, que está bastante equilibrado.

6. ¿Considera que existen factores que limitan a la mujer para ocupar cargos directivos? ¿Cuales?

Depende de la cultura de la compañía. Si es una compañía que no está actualizada al mercado, con nuevas tendencias y es muy patriarcal puede que tenga esas inclinaciones.

Creo que cualquier empresa que quiere atraer mejor talento si mira el género pierde, hay que atraer mejor recurso para lograr los objetivos por eso se buscan los mejores talentos sin tener en cuenta el género.

A medida que crece la compañía tiene que profesionalizarse respecto a la diversidad.

7. ¿Se siente satisfecha/o con el cargo que ocupa? ¿Por qué?

Si, dentro de una compañía global tengo la posibilidad de relacionarme con muchas regiones esto hace que este satisfecho.

8. ¿Se siente cómodo liderando un equipo de trabajo?

Si siempre me sentí cómodo liderando equipos.

9. Dentro del puesto que ocupa, ¿Cuáles son las características que lo definen?

Creo que soy una persona que se escuchar, armar equipos, cálida y de buena llegada al cliente interno.

Puesto que ocupa: ORGANIZATION EXPERT

Género: Femenino

Rango Etario: 40 – 50

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

1. ¿La empresa en la que trabaja tiene políticas/requisitos de ascenso? ¿Las comunican al personal? Podes mencionar alguno de estos requisitos.

Requisitos entiendo que sí, no sé si está escrita una política, con los procedimientos. No se comunican y no están publicados.

En argentina no había. Puede ser que un requisito sea sobre las evaluaciones de desempeño o potencial, esa matriz la tiene el área de talento y son quienes llevan adelante las promociones.

Depende del puesto en algún momento había un tiempo máximo para promover a otra posición, pero como nunca estuvo escrito, no lo tomaría como algo que se considera siempre.

2. ¿Piensa que de acuerdo con estos requisitos hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades? ¿Por qué?

Si, porque esa matriz de desempeño y potencial, una vez que se postula el candidato en una búsqueda interna, se hace un chequeo de la misma y se aplica a la posición no a la persona. No me parece que haya diferencias de género en este aspecto.

3. ¿Cuál de esos requisitos cree que tuvieron en cuenta a la hora de nombrarla para el puesto que ocupa?

Se que me nombraron por esa matriz, yo no me postule, me lo ofrecieron, porque la persona que estaba trabajando en esta posición se iba, y yo tenía mucho contacto con él y me propuso como candidata. Me hicieron las entrevistas y quede.

4. ¿Cree que dicho requisito en un futuro puede hacerla crecer en la estructura?

Yo creo que sí, porque si estas ubicada en la matriz como potencial medio alto, estas en condiciones de ocupar una posición de mayor jerarquía, me permitiría subir en escala jerárquica.

5. Sintió que su género favoreció o desfavoreció su postulación a un cargo superior.

Si, en una oportunidad sentí que me subestimaban. Hace unos años, tenía un jefe con características machistas, que no me tenía en cuenta, surgieron posibilidades de crecimiento y no me las dieron, no podría definir si por género, pero si, en ese momento sus actitudes me hicieron sentir subestimada.

6. ¿Cree que existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de postularse a cargos directivos? ¿Por qué?

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

No sé, la empresa en la que trabajo no creo que tenga esa política, pero sí creo que el rango etario en hombres y mujeres puede ser que influya como factor.

Una mujer que se postula después de los 45 años a cargos directivos no presenta demasiada diferencia con el hombre a igualdad de condiciones, sin embargo, si la mujer a postularse es de menor edad, creo que, al existir la creencia de que la misma va a tener hijos y/o está transitando la edad de la maternidad, no le va a permitir cumplir por un tiempo determinado con su labor, este punto sigue arraigado en algunos lugares.

En la empresa en la que yo trabajo no creo que exista este factor y conozco personas que han sido promovidas estando embarazadas.

En algunos lugares cuesta desarraigar esa costumbre, creo que es parte de la lucha.

7. ¿Si hay una postulación a un cargo directivo, se postularía?

Si podría ser, depende a que área. Yo nunca tome el crecimiento por escalar a cualquier precio, no me intereso, si hago lo que me gusta y me lleva a crecer buenísimo, pero no es mi meta crecer dentro de la estructura, si surge es como consecuencia.

8. ¿Consideras que existen factores que limitan a la mujer para ocupar cargos directivos?
¿Cuales?

Si, en algunos lugares sé que existe esta barrera. Tengo amigas que trabajan en otras empresas y muchas comentan sobre esa barrera que no termina de caer.

9. ¿Se siente satisfecha con el cargo que ocupa? ¿Por qué?

Si, me gusta. Cuando yo estaba en compensaciones y beneficios hablamos de mi crecimiento, y mi jefe de ese momento me dijo anda pensando porque esa área y posición que vos quieres no existe en la organización.

Años después cuando ese jefe se estaba yendo, se abrió el área de estructura organizacional y pude ocupar el puesto que quería.

El contexto de la empresa es complejo, mi posición no es igual a la que tuve en el inicio, pero cambio todo. Fue mutando sin embargo la base sigue siendo la que me interesaba.

10. ¿Se sentiría cómoda liderando un equipo de trabajo?

No lo sé, creo que sí pero no lo podría asegurar porque nunca he tenido gente a cargo, no veo impedimento para poder hacerlo, pero no tuve la oportunidad de probar ese rol, más allá de haberme formado haciendo un curso de líderes que daba la compañía. En principio creería que sí, pero no lo se.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

11. Dentro del puesto que ocupa, ¿Cuáles son las características que la definen?

Muy prolija, ordenada, organizada, perfeccionista, detallista.

Siempre ocupe posiciones con características similares, en las que creo que soy buena.

Puesto que ocupa: ANALISTA SSR DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Género: Femenino

Rango Etario: 20 – 30

1. ¿La empresa en la que trabaja tiene políticas/requisitos de ascenso? ¿Las comunican al personal? Puede mencionar alguno de estos requisitos.

Si tiene algunos requisitos (no políticas formales), tiene que ver con la antigüedad de la empresa, no deben tener sanciones en el legajo y los estudios dependiendo del puesto para el cual es la búsqueda.

En algunos casos se pide nivel de Excel o inglés, no se deben tener sanciones previas en el legajo, pero siempre de la mano al puesto.

Estos requisitos se comunican cuando se hace la postulación, cuando esta la publicación se informa que debe cumplir el candidato y si se adapta a lo que están buscando.

2. ¿Piensa que de acuerdo con estos requisitos hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades? ¿Por qué?

Si tienen las mismas posibilidades porque en la postulación no hace diferencia en cuanto a la elección de hombre o mujer, se expone en la búsqueda como sexo indistinto.

3. ¿Cuál de esas políticas/requisitos crees que tuvieron en cuenta a la hora de nombrarte para el puesto que ocupas?

Antigüedad, 3 años en la empresa, que es un requisito base. Y había hecho cursos de HR para el primer puesto que fue como colaboradora. Y al año pase a ocupar Analista JR, arranque como call center.

4. Sintió que su género favoreció o desfavoreció su postulación a un cargo superior.

No, en la entrevista cuando pase a un cargo mayor se buscaba a alguien que estudiara algo relacionado a HR, y yo era la única que estudiaba algo relacionado. No tuvo que ver el género.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

5. ¿Cree que existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de postularse a cargos directivos? ¿Por qué?

No creo que exista mucha diferencia, creo que más que el género lo que influye a la hora de postularse para un puesto directivo es la experiencia, cuanto lleva en la compañía, que tanto la conoce.

En la empresa que trabajo hay muchas mujeres liderando.

6. ¿Considera que existen factores que limitan a la mujer para ocupar cargos directivos? ¿Cuales?

No, yo nunca lo sentí así. Creo que es un pensamiento más del pasado, creo que por ejemplo la crianza de los hijos hoy en día es compartida.

7. ¿Se siente satisfecha con el cargo que ocupa? ¿Por qué?

Si, porque fue un crecimiento personal y profesional.

8. ¿Se sentiría cómoda liderando un equipo de trabajo?

Si, hace poco quede como referente de área porque se fue mi jefa y lo lidere indirectamente y si me sentí cómoda porque ya conozco con quienes trabajo y tenía una compañera que al ser mujer nos llevábamos bien.

9. Dentro del puesto que ocupa, ¿Cuáles son las características que la definen?

Tengo mucha memoria, trato de solucionar los problemas, proactividad, tratar de mejorar constantemente.

10. Conoce el término “Techo de cristal”?

No, no lo había escuchado nunca

11. ¿Cree que existe un techo invisible que limita el crecimiento de las mujeres en las estructuras empresariales?

Depende de cada uno, a donde quiera llegar.

Creo que el aprendizaje de hoy me va a llevar más arriba en la escala, pero me cuesta pensar a futuro ya que pienso en lo que construyo día a día.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

13.4.2 Empresa “B”

Puesto que ocupa: Analista de Compensaciones

Género: Femenino

Rango Etario: 30 – 40

1. ¿La empresa en la que trabaja posee políticas/requisitos de ascenso? ¿Las comunican al personal? Puede mencionar alguno de estos requisitos.

Si, se podría decir que sí. Cuando ingresa la persona se le comentan. No hay una política escrita, pero si hay parámetros que se utilizan para decidir.

La antigüedad en la empresa y en la posición, se tienen en cuenta, también los intereses de la persona como la performance y hay dos instancias al año para hacer las promociones.

Por otro lado, también se considera si el candidato ha sido promocionado hace poco tiempo.

Hay dos ventanas de promociones a mitad de año y a fin de año. Todos los meses se pueden hacer promociones fuera de ventana porque se abre una posición específica.

Antes de postular a una persona se debe hablar con el superior, en las ventanas es dentro del equipo y fuera de ventana cuando se cambia a otra posición.

2. ¿Piensa que de acuerdo con estos requisitos hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades?

Si.

3. ¿Cuál de esas políticas/requisitos cree que tuvieron en cuenta a la hora de nombrarla para el puesto que ocupa?

La experiencia laboral.

Depende que posición si requiere o no un estudio determinado, ven mucho el desempeño. A pesar de no tener la licenciatura lo mío fue por la experiencia.

4. Sintió que su género favoreció o desfavoreció su postulación a un cargo superior.

Si, hace algunos años atrás y trabajando para otra empresa, me entere que competía para un ascenso con un empleado hombre y a la hora de tomar la decisión de elegir la persona indicada para el puesto tuvieron en cuenta mi edad y mi genero para no promocionarme ya que

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

tenían miedo de que quede embarazada y por este motivo decidieron ascenderlo a él. Estaban en duda por la licencia de maternidad.

En la empresa que trabajo actualmente nunca me hicieron ni preguntas de ese tipo.

En la entrevista, no me preguntaron cómo me veía dentro de 5 años, ni mis intereses a futuro, por lo que intuyo que el género no era relevante para tomar la decisión de contratarme.

5. ¿Cree que existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de postularse a cargos directivos? ¿Por qué?

Si, no pasa en mi empresa, pero viendo en general el panorama, muchas veces hay diferencia. La sensación que me da es que sí, he escuchado por ejemplo decir: “Hay que subir su salario/cargo porque es padre de familia”.

6. ¿Considera que existen factores que limitan a la mujer para ocupar cargos directivos? ¿Cuales?

Yo creo que se está achicando la brecha, creo que falta mucho por hacer, depende mucho del área.

A la mujer por maternidad en algunas empresas, como en la que trabajo se otorgan más días que lo estipulado legalmente de licencia y entre todos reemplazamos la posición hasta que la persona se reintegra.

7. ¿Se siente satisfecha con el cargo que ocupa? ¿Por qué?

Si, yo creo que en el trabajo hay dos factores importantes para uno sentirse bien, y alguno de ambos debe estar cubierto, estos factores son el salario y/o el crecimiento profesional, en mi caso estoy conforme con lo que gano y fundamentalmente estoy ganando en experiencia. De todas formas, me gustaría ganar más por todo el trabajo que desarrollo.

8. ¿Se sentiría cómoda liderando un equipo de trabajo?

Si. Pero creo que actualmente no estoy preparada para desempeñarme en ese rol.

9. Dentro del puesto que ocupa, ¿Cuáles son las características que lo definen?

Responsable, resolutiva, detallista, organizada, anticipándome a los cambios.

10. Conoce el término “Techo de Cristal”

Si a mi entender es un conjunto de límites impuestos tanto por la persona, la empresa y/o el contexto.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

Puesto que ocupa: Experto de HR

Género: Masculino

Rango etario: 40 -50

1. ¿La empresa en la que trabaja posee políticas/requisitos de ascenso? ¿Las comunican al personal? Puede mencionar alguno de estos requisitos.

No existen requisitos claramente establecidos o al menos no son comunicados con claridad. Los ascensos suelen ocurrir en base al desempeño individual de cada colaborador.

2. ¿Piensa que de acuerdo con estos requisitos hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades? ¿Por qué?

Pienso que sí, ya que durante el tiempo en el que estoy en la empresa he visto cantidades similares de ascensos tanto de hombres como de mujeres.

3. ¿Cuál de esas políticas/requisitos cree que tuvieron en cuenta a la hora de nombrarlo para el puesto que ocupa?

Creo que se basaron en mi experiencia laboral previa, ya que al momento de postularme poseía experiencia en las funciones y tareas que debo realizar actualmente.

4. Sintió que su género favoreció o desfavoreció su postulación a un cargo superior.

No lo creo.

5. ¿Cree que existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de postularse a cargos directivos? ¿Por qué?

Entiendo que en el pasado existían diferencias, sin embargo, en la actualidad se está trabajando activamente en la equidad de género en cargos directivos, por lo que supongo que esas diferencias se están eliminando gradualmente.

6. ¿Considera que existen factores que limitan a la mujer para ocupar cargos directivos? ¿Cuales?

Considero que debe haber factores culturales aún arraigados, aunque a mi parecer existe una gran proporción de cargos directivos ocupados por mujeres.

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

7. ¿Se siente satisfecho con el cargo que ocupa? ¿Por qué?

Sí, porque me permite trabajar en lo que me gusta y adquirir mayor experiencia en el sector.

8. ¿Se sentiría cómodo liderando un equipo de trabajo?

Sí, me gustaría.

9. Dentro del puesto que ocupa, ¿Cuáles son las características que lo definen?

Creo que soy organizado respecto a las tareas que tengo que realizar y me gusta trabajar en equipo.

13.5 Focus Group

Para realizar el Focus Group se determinó como objetivo definir si existen factores limitantes a la hora del ascenso de la mujer a cargos directivos dentro de la compañía.

Fecha de sesión: 14 de junio 2022

Como moderador se estableció a la alumna que desarrolla dicha tesina, y el grupo de participantes fue seleccionado dentro de los criterios que se detallan en la metodología de estudio, siendo personas de diferente género, profesionales que se encuentran trabajando en empresas similares a las definidas para las entrevistas.

Se planteó el tema “Techo de Cristal” y se informó a que hace referencia dicho término, como también se realizaron las preguntas redactadas a continuación

1. ¿Conocían el Término “Techo de Cristal”?
2. ¿Creen que existen factores que limitan a la mujer para ocupar cargos directivos?
3. ¿Vivieron alguna situación en la que la mujer se haya sentido discriminada o subestimada en su labor?
4. ¿Qué opinan de las mujeres líderes?
5. Se expuso la visión de algunos autores que tratan la gestión por competencias, indicando que en los primeros niveles de la organización (analistas) se asciende según conocimientos y destrezas, mientras que para los cargos directivos se tiene en cuenta el concepto de uno mismo y la personalidad. ¿Ustedes creen que una mujer tiene el concepto de sí misma igual que un hombre?
6. ¿Creen que hay diferencia de roles según el género?
7. ¿En sus empresas conocieron alguna mujer que ocupara un cargo directivo?
8. ¿Creen que el movimiento feminista aportó beneficios a las mujeres dentro de las compañías?

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

Puntos importantes que arrojó el Focus Group, dentro del debate de preguntas y respuestas de los participantes.

- Respecto al conocimiento del término “Techo de Cristal” la mayoría no conocía el mismo, pero si coincidieron en la existencia de barreras a la hora de describir los límites que posee la mujer para acceder a puestos jerárquicos.
- Por unanimidad todos coincidieron que no existen ni debieran existir factores que impidan a las mujeres a acceder a puestos jerárquicos, sin embargo, reconocen que aún existen implícitamente impedimentos culturales que hacen que la mujer tenga ciertas barreras en su carrera de ascenso.
- Si bien explícitamente la mayoría no han vivido situaciones de discriminación, el 60% asegura que en sus ámbitos laborales quienes ocupan puestos jerárquicos son los hombres.
- El 100% opino que las mujeres tienen la capacidad de ocupar cargos de liderazgo tanto como los hombres.
- Se obtuvieron respuestas sobre el avance en la construcción mental de las mujeres, logrando el empoderamiento que les permite sentirse capaces de ocupar puestos con mayor responsabilidad. También se mencionó el cambio social donde las familias que ya no se corresponden al parámetro de la familia tradicional y patriarcal donde el rol de la mujer solo se resumía a las tareas domésticas. Juega un papel importante en la mayoría de los participantes el auto percibirse con capacidad y voluntad para lograr sus objetivos.
- Todos coincidieron que culturalmente siempre existió un rol delimitado para la mujer, jerárquicamente dicho rol por debajo del que ocupara el hombre.
- Se concluyó que el movimiento feminista logro visibilizar aspectos ocultos por los que las mujeres no tenían las mismas posibilidades que los hombres.

13.7 Glosario

- Techo de cristal: Limite subliminal o formal, que existiría en el ascenso de la mujer en la escala empresarial.
- Modelos mentales: Culturas ancestrales, etnia, religión, orientación política o social o todo aquel condicionante que actúa en el subconsciente.
- Gestión por competencias: Optimización de las funciones dentro de la organización a través del “ser competente” de los individuos que la componen.
- Dominio Personal: Habilidad que le permite al individuo realizar con solvencia una determinada tarea.

14. BIBLIOGRAFÍA

BBC Mundo (2017) Marilyn Loden, la mujer que inventó la expresión "techo de cristal".
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-42338736>

BBC Mundo (2020) Día de la Mujer | Millones de mujeres marcharon en todo el mundo en el Día de la Mujer para repudiar la violencia y pedir por la igualdad de género.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-51754382>

Cecilia Giordano (2020) Seminario “D&I - Seamos realistas sobre la igualdad”, Mercer.

Elizabeth Cady Stanton (1848) “Declaration of Sentiments from the Seneca Falls Conference”

Fernanda Jara. Infobae (2017) Olympe de Gouges, la feminista guillotizada por los revolucionarios franceses que no reconocieron sus derechos.
<https://www.infobae.com/sociedad/2017/03/08/olymp-de-gouges-la-feminista-guillotizada-por-los-revolucionarios-franceses-que-no-reconocieron-sus-derechos/>

François Poullain de La Barre (2007) La igualdad de los sexos. México Ed. Centro de investigaciones interdisciplinarias en Ciencia y humanidades.

Fredy kofman (2008) Metamanagement. Ed. Grito Sagrado.

Guiomar Huguet Pané (9 de enero 2021) Simone de Beauvoir, la filósofa existencialista y feminista. National Geographic. https://historia.nationalgeographic.com.es/a/simone-beauvoir-filosofa-existencialista-y-feminista_16094

Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento Organizacional. Ed. McGRAW-HILL.

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (2021) Dossier estadístico en conmemoración del 110° Día Internacional de la Mujer.
https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/publicaciones/dossier_estadistico_8M_2021.pdf

“EL TECHO DE CRISTAL”

Crecimiento laboral de la mujer en las empresas Business Process Outsourcing en Argentina durante 2020 – 2022

Isela Costantini (2018) Un líder en vos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ed. Sudamericana

John J. Macionis, Ken Plummer (2011) Sociología. Madrid Ed PEARSON

Jorge R. Etkin (2007) Capital social y valores en la organización Sustentable. Ed. Granica.

Luis R. Gómez-M, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2008) Gestión de RRHH. Madrid. Ed. PEARSON

Marha A. Alles (2006) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires. Ed. Garnica

Néstor García Canclini (2001) Culturas Híbridas. Ed. Paidós

ONU Asamblea General de las Naciones Unidas (1948) Declaración Universal de los Derechos Humanos. Paris.

Peter M. Senge (2010) La quinta disciplina. Buenos Aires. Ed. Granica

Portal oficial del Estado argentino (2020) La participación de las mujeres en el Sistema Universitario. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-participacion-de-las-mujeres-en-el-sistema-universitario>

Sara Berbel Sanchez (2014) Directivas y empresarias “Mujeres rompiendo el techo de cristal”. España. Ed. UOC

Simone de Beauvoir (2019) El Segundo Sexo. España. Ed. Debolsillo

Tamara Vinitzky (2020) Seminario “D&I - Seamos realistas sobre la igualdad”, Mercer.