

**EL ROL DE LA MUJER
EN PUESTOS GERENCIALES**
Barreras y sesgos de género



TESIS DE GRADUACIÓN
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION 2019

Alumno: Julieta Castagna

Tutor: Vanessa Welsh

Junio 2021, Ciudad de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Torcuato Di Tella por la maestría de la que este trabajo es el cierre. A los profesores y compañeros con los que he compartido este aprendizaje, especialmente a mi tutora Vanessa que me acompañó en el tramo final de este camino.

A mis familiares y amigos, que en estos dos años me apoyaron incondicionalmente y me vieron sacrificar tiempo de su compañía para seguir creciendo como profesional.

A la empresa Pampa Energía, donde vengo desarrollándome como profesional y como persona hace ya 8 años.

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día, existe una marcada inequidad de género en los puestos jerárquicos de la mayoría de las empresas del mundo. Afortunadamente, las empresas están queriendo revertir esta situación, analizando en profundidad sus causas y buscando planes de mejora.

En 1986, un artículo publicado por *The Wall Street Journal* habló por primera vez del “*glass ceiling barriers*” (barreras del techo de cristal) para definir las limitaciones “invisibles” a las que se enfrentan las mujeres para ascender en el mundo de los negocios. Si bien se ha logrado una mejoría a lo largo de los años, todavía existen sesgos de género que dificultan el desarrollo de la mujer en el ámbito empresarial.

Frente a esta problemática, el rol de las empresas es identificar las barreras y plantear políticas organizacionales que las mitiguen, equiparando las condiciones de las mujeres frente a los hombres en la búsqueda de desarrollo de carrera. La presente tesis busca arrojar luz sobre los sesgos y las barreras más comunes, y proponer un plan de mejoras para las empresas que quieran trabajar sobre la problemática.

Adicionalmente, cuenta con una investigación bajo el paradigma cualitativo, de tipo descriptivo, de diseño no experimental. El objetivo principal fue identificar las barreras existentes y las acciones que las organizaciones pueden realizar para combatirlas, a través de una encuesta a colaboradores de la industria de Oil & Gas y Energía, y entrevistando a ocho mujeres que actualmente trabajan en la empresa Pampa Energía.

Como conclusión, el objetivo final del trabajo no es descubrir algo nuevo, sino plantar un plan de acción que refuerza una línea de pensamiento que viene trabajándose hace pocos años en las empresas como la diversidad de género y el liderazgo femenino, y que ha probado ser un punto clave para mejorar la eficiencia de las empresas.

PALABRAS CLAVES

Liderazgo femenino, sesgos, estereotipos, barreras de género.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
PALABRAS CLAVES	3
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	6
INTRODUCCIÓN	8
MARCO TEÓRICO	
CAPITULO 1	
MERCADO LABORAL: INEQUIDAD DE GÉNERO	10
1.1. <i>Inicios de la mujer en el mundo laboral</i>	10
1.2. <i>Situación laboral actual de las mujeres en el mundo</i>	13
1.3. <i>Situación laboral actual de las mujeres en Latinoamérica y particularmente en Argentina</i>	16
1.4. <i>Resumen</i>	18
CAPITULO 2	
BARRERAS, SEGOS Y LIMITACIONES AL DESARROLLO	20
2.1. <i>Origen de las limitaciones al desarrollo de la mujer</i>	20
2.2. <i>Estereotipos y Segos</i>	22
2.3. <i>Modelos Autolimitantes y liderazgo femenino</i>	26
2.4. <i>Barreras al desarrollo</i>	32
2.5. <i>Derribando Mitos - Nuevas conclusiones</i>	34
2.6. <i>Resumen</i>	35
CAPITULO 3	
PLANES DE ACCIÓN.....	36
3.1. <i>Planes de acción para alcanzar la equidad de género</i>	36
3.2. <i>La importancia de medir el impacto de las políticas</i>	40
3.3. <i>Impacto del COVID-19 en la participación de la mujer dentro de las organizaciones</i>	41
3.4. <i>Resumen</i>	43

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPITULO 4

- 4.1. *Metodología de la investigación* 44
- 4.2. *Industria Oil & Gas y Energía* 45
- 4.3. *Pampa Energía* 47

CAPITULO 5

- 5.1. *Análisis de los resultados de la encuesta a empleados de la industria de Oil & Gas y Energía* 51
- 5.2. *Análisis de resultados de las entrevistas a mujeres dentro de Pampa Energía* 63

CONCLUSIONES 66

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 70

ANEXOS 73

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Figura 1

Humor que representa el machismo en el mundo corporativo12

Figura 2

Evolución de las mujeres en puestos de liderazgo13

Figura 3

Evolución de las mujeres en puestos de liderazgo en todo el mundo14

Figura 4

Porcentaje de mujeres en la alta dirección por región.....14

Figura 5

Porcentaje de mujeres en la alta dirección de compañías públicas16

Figura 6

Porcentaje de mujeres en directorios de compañías públicas.....17

Figura 7

Principales diferencias de género.....26

Figura 8

Experiencia vs Confianza28

Figura 9

Frecuencia de nueve rasgos de liderazgo observados en cada género.....30

Figura 10

Características de cada estilo de liderazgo32

Figura 11

10 recomendaciones para incrementar la igualdad de género39

Figura 12

Mujeres entrevistadas en Pampa Energía 45

Figura 13

Participación de la mujer en empresas de la industria energética 46

Figura 14

Participación de la mujer en empresas de la industria de Oil & Gas 46

Figura 15

Liderazgo femenino y desarrollo de talento en Pampa Energía 49

INTRODUCCIÓN

El mercado laboral fue concebido, en sus orígenes, como un mundo exclusivamente masculino. En las últimas décadas, las mujeres lograron incorporarse apalancadas principalmente en cambios sociales y culturales, pero ¿ha cambiado el mercado laboral lo suficiente como para recibirlas? Según los pronósticos del *Global Gender Gap Report* producido por el Foro Económico Mundial en 2016, la paridad se lograría recién en el año 2186. Se necesita hacer más.

En Argentina, existe un 30% menos de mujeres en puestos jerárquicos que hombres. Sólo el 5,4% de las mujeres ocupan cargos de jefatura o dirección, mientras que el 7,8% de los varones accede a posiciones jerárquicas (Banco Central, 2020).

Para entender lo que sucede en el ámbito laboral, es menester comprender que las desigualdades entre hombres y mujeres se reflejan en todos los ámbitos de la vida y están respaldadas y justificadas por el proceso de socialización desde el nacimiento. A través de la educación que recibimos, y durante toda nuestra vida, vamos interiorizando los roles de género que definen los comportamientos y actitudes que deben tener las mujeres y los hombres en nuestra sociedad (Ministerio de Igualdad de Madrid, 2015). Sin importar el puesto que ocupe la mujer dentro de la organización, no suelen estar en las mismas condiciones que sus homólogos masculinos.

Situados en este contexto, es preciso destacar que las dificultades que enfrenten las empresas que buscan revertir esta situación no hablan de deficiencias propias, sino de un contexto social que está en plena evolución. A nivel mundial, son muchas las empresas que están poniendo el foco de atención en esta problemática, mediante capacitaciones y políticas inclusivas. Argentina no es la excepción.

Si bien no será el foco de investigación del presente trabajo, cabe mencionar que el movimiento actual de empoderamiento femenino pone sobre la mesa temáticas de diversidad e inclusión.

El tema en sí mismo tiene un potencial casi infinito de aristas para analizar, y es por ello que el presente trabajo abordará las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Por qué existe la inequidad de género en los puestos de liderazgo y cómo puede combatirse?
- ¿Cuáles son las principales barreras a las que se enfrenta una mujer para alcanzar un puesto jerárquico?
- ¿Cuáles son las barreras y los sesgos específicos de la industria de Petróleo y Energía?
- ¿Cómo puede construirse un plan para eliminar y/o mitigar estas limitaciones, y acompañar el crecimiento profesional de la mujer?
- ¿Qué puede hacer la sociedad, el Estado, las organizaciones y los miembros de su cultura para colaborar en la búsqueda de equidad e igualdad de oportunidades?

El objetivo del presente trabajo es investigar las barreras al desarrollo que existen para las mujeres, para poder mitigarlas y así ayudar a aquellas mujeres que buscan alcanzar puestos gerenciales dentro de sus organizaciones.

Como objetivos secundarios se buscó alcanzar los siguientes:

1. Analizar las barreras externas, los sesgos y los prejuicios que se transforman en limitaciones para las mujeres en su desarrollo de carrera.
2. Describir el liderazgo corporativo femenino, principalmente en la industria de Oil & Gas y energía, profundizando con un caso de estudio empírico: Pampa Energía. Siendo ésta la compañía independiente integrada de energía más grande de Argentina, se realizarán entrevistas con mujeres que forman parte de la alta dirección.
3. Identificar los factores que favorecieron en el desarrollo de las mujeres que están hoy en puestos de liderazgo, para armar planes de acción a futuro en las organizaciones.

La investigación hace foco en las barreras al crecimiento que la mujer enfrenta dentro de las organizaciones y su correlación con su rol asignado en la sociedad, basada en el estudio de bibliografía, artículos y evidencia empírica sobre distintos estudios desarrollados. Posteriormente, busca comparar el marco teórico con el resultado de las encuestas y entrevistas realizadas dentro del rubro de Oil & Gas y Energía, con el objetivo de generar propuestas de mejora en materia de inclusión y desarrollo femenino.

Para poder desarrollar estos objetivos, la presente tesis se estructuró en cinco capítulos:

- **Capítulo 1: Mercado laboral: Inequidad de género.** Descripción de la problemática, su origen y evolución hasta la situación actual en la Argentina y en la industria analizada;
- **Capítulo 2: Barreras, sesgos y limitaciones al desarrollo.** Marco teórico y definición de las barreras de entrada, sesgos y limitaciones;
- **Capítulo 3: Planes de Acción.** Análisis de potenciales medidas para superar la problemática desde el punto de vista empresarial y desde la mujer;
- **Capítulo 4: Investigación empírica,** encuesta a empleados de la industria de Oil & Gas y Energía, y entrevista a 8 mujeres que trabajan en Pampa Energía para conocer su experiencia y percepción del problema;
- **Capítulo 5: Análisis de resultados.**

Como cierre se presentan las conclusiones de la investigación, en donde se analiza el contexto actual de la industria estudiada y se plantea un plan de acción con una serie de propuestas a seguir con el objetivo de favorecer el desarrollo de las mujeres dentro de las organizaciones y alcanzar un entorno de igualdad de oportunidades.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1:

MERCADO LABORAL: INEQUIDAD DE GÉNERO

En el presente Capítulo se presenta un breve repaso de la penetración de la mujer en el mercado laboral. De esta manera, se comprende mejor el contexto en el que nos encontramos en el presente.

1.1. Inicios de la mujer en el mundo laboral

El número de mujeres que participan en los mercados laborales del mundo es el más alto en la historia, superando por primera vez el 50% de relación empleo-población. Sin embargo, existe una brecha significativa en comparación a la tasa de participación de los hombres, la cual es cercana al 75%. La participación de la mujer en la fuerza laboral continúa siendo muy dispar entre los distintos países del globo (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

Primeramente, hay que entender por qué este punto es algo relevante en la actualidad. Sin inequidad de género, el ámbito laboral empresarial sería un lugar tan cómodo para los hombres como para las mujeres. Esta no es la realidad, y a esa desigualdad se la denomina “brecha de género”. Esta brecha existe a nivel mundial, y tiene su origen en preconceptos que serán mencionados en detalle en el capítulo 2. Los principales desafíos que la mujer ha tenido que superar en casi todas las sociedades del mundo son:

- La mujer no posee la misma fuerza física que el hombre. Consecuentemente, no consigue puestos de trabajo que requieran destreza física;
- La mujer no tiene el mismo acceso a la educación que el hombre. Por ello, no consigue puestos de trabajo que requieran capacitación universitaria;
- La mujer es quien debe encargarse del cuidado de hogar y la crianza de los hijos. En consecuencia, no pertenece al mercado laboral una vez que forma su propia familia.

Históricamente, aun cuando una mujer conseguía superar las trabas previamente mencionadas, se encontraba mucho más expuesta a conseguir un empleo de baja productividad, mal pagado y probablemente dentro del marco de la informalidad, que un hombre.

Este mismo informe también destaca los siguientes datos a nivel mundial:

- Por cada 100 hombres, hay menos de 70 mujeres económicamente activas. Con frecuencia, la decisión de no integrarse a la fuerza laboral no es una opción, sino una imposición cultural.
- Hay más mujeres con acceso a la educación, pero sólo en una reducida parte del mundo. En amplias zonas geográficas el acceso de las mujeres a la educación sigue siendo una aspiración.

Se observa que la inequidad de género presente en el mercado laboral mundial se base en condiciones culturales y preconceptos sociales, más que verdaderas limitaciones del género femenino.

Los estudios de género le han dado un nombre a esta limitación en el ascenso laboral = “*glass ceiling*” o “techo de cristal”. Este techo invisible configura un límite a la carrera profesional de la mujer, que le impide seguir progresando en la escala jerárquica. Si bien existen quienes creen que este techo no existe, a lo largo de la historia sobran ejemplos que permiten inferir su existencia, aún de manera inconsciente.

Estos sesgos o bias inconscientes se analizan en profundidad en el capítulo 2, pudiendo citarse un ejemplo de 1970 que demuestra qué tan arraigado está este problema en la cultura de la sociedad. En dicho año, solo el 5% de los músicos de las mejores orquestas de Estados Unidos eran mujeres. Ante esta situación, se solicitaron realizar audiciones “ciegas”, con los músicos tocando detrás de una cortina. El número de mujeres que pasaron a la siguiente etapa de la selección, se duplicó. (Ministerio de Igualdad de Madrid, 2015).

Como este simple caso, existen innumerables situaciones que han dejado de manifiesto la existencia de los sesgos de género.

Sin perjuicio de proclamarse feminista o no, el sesgo de genero existe y como tal debe ser tratado por las empresas que quieran progresar en el camino de la diversidad y la inclusión.

Tan instaurado ha estado el machismo en el ambiente laboral, que existen diferentes referentes del humor que lo han hecho visible (Ver Figura N° 1).

Figura N° 1: Humor que representa el machismo en el mundo corporativo



“Te he traído a la oficina hoy, cariño, para mostrarte lo que podrías esperar para ti... si fueras un hombre”

Rob Rogers para el Pittsburgh Post Gazette



"That's a very good suggestion, Miss Wilson - perhaps one of the men would like to make it?"



“Esa es una muy buena sugerencia, Señorita Wilson, ¿quizás uno de los hombres podría hacerla?” Morris - Maurice De Bevere

Fuente: Rob Rogers para el Pittsburg Post Gazette & Morris cartoonist

1.2. Situación laboral actual de las mujeres en el mundo

Como se mencionó anteriormente, la mujer ha luchado por conseguir su lugar dentro de la cultura del trabajo. Hoy, se busca que el foco de las empresas esté en la creación de iguales oportunidades para el crecimiento de sus empleados, independientemente del género.

Dos grandes consultoras internacionales han estado haciendo un seguimiento exhaustivo del rol de la mujer en las empresas: Grant Thornton y McKinsey.

Globalmente uno de cada cuatro roles seniors está ocupado por una mujer. Sin embargo, todavía existe una gran proporción de empresas sin mujeres en puestos de liderazgo (Grant Thornton, 2017), (Ver Figura N°2).

Figura N°2: Evolución de las mujeres en puestos de liderazgo



Fuente: Grant Thornton IBR, 2016

Si bien la participación de las mujeres en posiciones directivas viene en aumento, todavía queda mucho por hacerse.

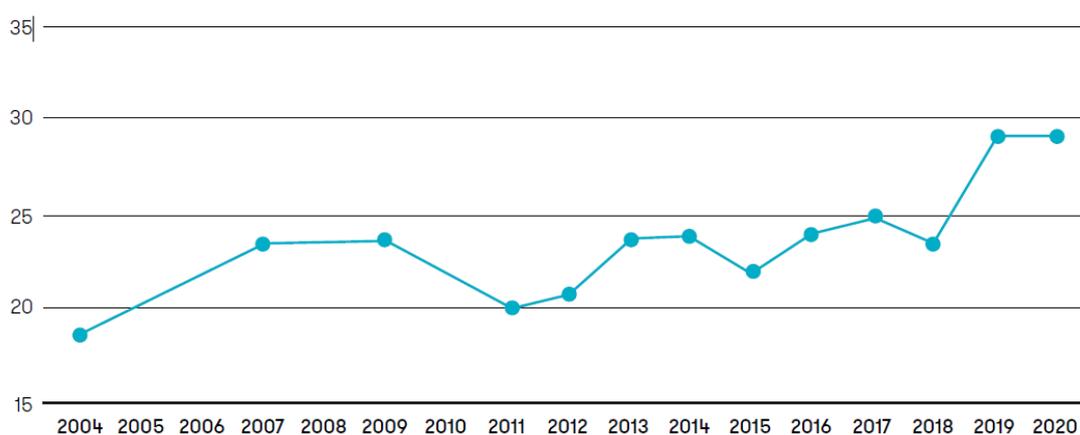
En 2019 se alcanzó el mayor porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección registrado según el *International Business Report* (IBR) de Grant Thornton: **29%**. Dicho informe es el principal estudio mundial de empresas del mid-market. Cada dos años, se entrevista a unos 5.000 altos ejecutivos de entidades cotizadas y empresas de propiedad privada de todo el mundo.

El informe se publicó por primera vez en 1992 en 9 países europeos, y actualmente encuesta todos los años a cerca de 10.000 altos directivos de 32 economías, lo que permite comprender mejor las cuestiones económicas y comerciales que afectan a las perspectivas de crecimiento de las empresas en todo el mundo.

A los efectos de este estudio, la alta dirección se define como "aquellos que ocupan puestos de máxima responsabilidad, tales como director general, director de operaciones o director financiero, consejeros delegados o socios (Grant Thornton IBR, 2020).

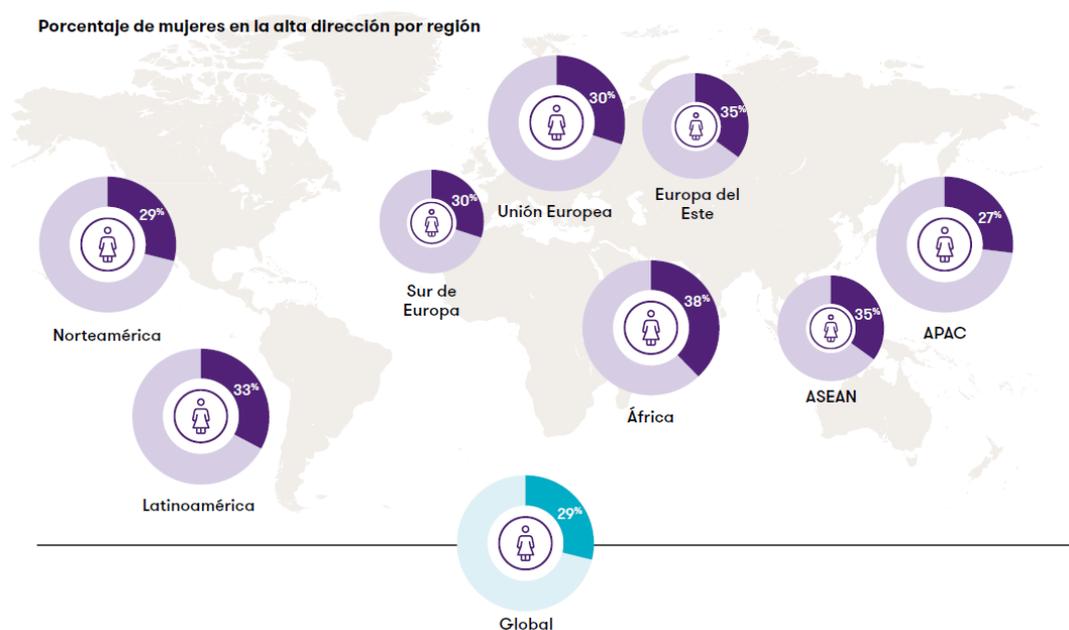
Durante el año 2020 se sostuvo el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo en todo el mundo en 29% (Ver Figuras N° 3 y N° 4).

Figura N° 3: Evolución de las mujeres en puestos de liderazgo en todo el mundo



Fuente: Grant Thornton IBR, 2020

Figura N° 4: Porcentaje de mujeres en la alta dirección por región



Fuente: Grant Thornton IBR, 2020

El objetivo próximo es alcanzar el 30%, porcentaje que se considera como un punto de inflexión para lograr una mayor diversidad en la alta dirección. Sin embargo, para lograr un impacto en la penetración de las mujeres en la alta dirección, es necesario poner nuestra atención un paso atrás. Se debe analizar el contexto previo al momento en el que una mujer se encuentra frente a la oportunidad de ocupar una posición directiva.

A nivel global, el 48% de los profesionales que comienzan a trabajar son mujeres. Esto habla de una paridad de género a la hora de insertarse en el mercado laboral. ¿Por qué esta paridad no se sostiene a lo largo de la pirámide organizacional? El mayor obstáculo para las mujeres que buscan llegar a las altas esferas, es lograr el primer ascenso. El salto inicial a un puesto jerárquico es mucho más costoso para una mujer que para un hombre, con igualdad de cualidades. Por cada 100 hombres promocionados y contratados para puestos directivos, se asciende y contrata a tan solo 72 mujeres (McKinsey, 2019).

Este fenómeno se denomina el “peldaño roto”, y en la actualidad le está generando a las mujeres una limitación mayor que el previamente mencionado “techo de cristal”. Subir la escalera corporativa no es posible si un peldaño está roto. Esto hace que un mayor número de mujeres se queden estancadas frente las puertas de un ascenso.

Consecuentemente, lo primero que las empresas necesitan trabajar, es que existan suficientes mujeres dispuestas y disponibles para ocupar las vacantes directivas. Si no se busca potenciar la diversidad de género desde la parte más baja de la pirámide, el problema sólo crece a medida que ascendemos en la escala jerárquica.

A medida que se avanza en la jerarquía organizacional, partimos desde la paridad mencionada anteriormente en el “*entry level*” (los puestos de trabajo de entrada) y descendemos al 29% de representación femenina en la alta dirección. Visto desde este punto de vista, el progreso observado en la Figura N° 3 que nos llevó al 29%, se ve bastante desdibujado. Todavía existe un 13% de empresas a nivel mundial que no tienen ninguna mujer en puestos directivos (Grant Thornton, 2020).

Estos últimos puntos hablan del largo camino que todavía nos queda por recorrer a nivel mundial, para que todas las empresas entiendan el beneficio de contar con diversidad de género en los puestos jerárquicos.

1.3. Situación laboral actual de las mujeres en Latinoamérica y particularmente en Argentina

Como se observa en la Figura N° 4, Latinoamérica se encuentra bien posicionada respecto al resto de las regiones del mundo. Sin embargo, el aporte de cada país al porcentaje total del continente es bastante desigual.

En la Argentina, 72% de los puestos relevantes de decisión son ocupados por hombres y 28% por mujeres (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, 2019). Esto dejaría a la Argentina alineada con el porcentaje mundial.

Sin embargo, una nota publicada en el 2019 por la consultora de gestión Egon Zehnder, muestra un porcentaje significativamente menor cuando se analizan las empresas que cotizan en la bolsa (Ver Figura N° 5).

Figura N° 5: Porcentaje de mujeres en la alta dirección de compañías públicas

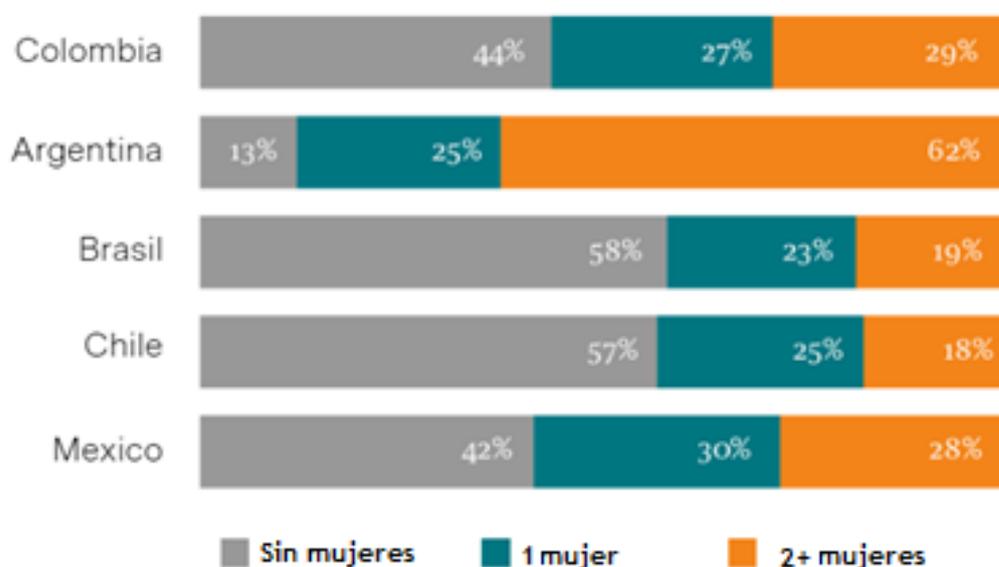


Fuente: Egon Zehnder, Reinforcing the Need for Diversity in Latin America's Boardrooms, 2019

Datos de mujeres en la bolsa muestran que Colombia y Argentina están liderando el camino, con un 18% y 15% de mujeres en la alta dirección de compañías públicas, respectivamente.

Adicionalmente, el mismo artículo muestra que existe una gran proporción de empresas públicas en Latinoamérica que no tienen ninguna mujer en su directorio (Ver Figura N° 6).

Figura N° 6: *Porcentaje de mujeres en directorios de compañías publicas*



Fuente: Egon Zehnder, *Reinforcing the Need for Diversity in Latin America's Boardrooms*, 2019

Latinoamérica es la región que ha experimentado la mayor suba del porcentaje de mujeres en la alta dirección, con un incremento de ocho puntos porcentuales. Históricamente, las empresas familiares de Latinoamérica han estado dirigidas por hombres, que conformaban sus consejos de administración incorporando a familiares, amigos y colegas masculinos. Sin embargo, en los últimos tiempos se ha fomentado que estas empresas empleen más consejeros independientes, lo que ha generado más oportunidades para las mujeres. “Es muy importante que las empresas tengan al menos una mujer en un puesto directivo, ya que desde esa posición se pondrá en funcionamiento una red de ayuda y medidas que pueden revertir esa infrarrepresentación. Cuando una mujer consigue acceder a un puesto directivo, es consciente de las políticas que hacen falta para que más mujeres puedan estar en puestos relevantes dentro de esa misma compañía” (Grant Thorne, 2020).

A la hora de analizar la realidad argentina, es menester repasar un poco de su historia económica. Argentina es un país que enfrenta altos niveles de inflación sostenidos, y que ha vivido varias crisis económicas a lo largo de su historia. Ha fluctuado entre períodos de crecimiento y de gran recesión en intervalos cortos de tiempo.

Esta situación, pone a las empresas frente a un constante estado de alerta, y las ha obligado a operar en “modo supervivencia”. Frente a esta realidad, tanto las políticas públicas como las empresas privadas no han podido tener la temática de diversidad como una prioridad en su agenda. Sin embargo, la temática fue ganando notoriedad y peso en la agenda social y cultural de los últimos años. Movimientos internacionales como #Metoo, y locales como la lucha por la legalización del aborto, han incrementado la consciencia en la sociedad respecto de la inequidad de género. El empoderamiento de la figura de la mujer ha sacado a la luz la diferencia que existe entre el hombre y la mujer en muchos aspectos de la vida cotidiana. Estos movimientos, presentes no solo en argentina sino en todo Latinoamérica, buscan generar conciencia en la sociedad sobre el distinto trato que reciben hombres y mujeres.

Como se ha mencionado al inicio de este capítulo, no puede negarse la existencia de una arraigada cultura machista en el mundo, y Argentina no es la excepción. De hecho, la cultura machista está todavía latente en gran parte de Latinoamérica. Lógicamente, esta deficiencia cultural se traslada a las organizaciones de manera natural, dado que son estas mismas personas quienes forman la cultura organizacional. Es por ello que las organizaciones deben prestar especial atención a estas conductas, para mitigarlas y favorecer la equidad dentro de su organismo.

1.4. Resumen

Crear que la mujer no tiene la capacidad suficiente para tomar decisiones gerenciales ha sido un pensamiento aceptado como cierto durante muchos años, por ambos géneros. La historia ha forzado a la mujer a creer que los puestos gerenciales corresponden al hombre. Afortunadamente, hemos empezado a avanzar como sociedad para modificar esta línea de pensamiento.

De un tiempo a esta parte, el mundo ha empezado a reparar en esta problemática, y las empresas han empezado a prestar mayor atención al grado de diversidad e inclusión que presentan en su organización. Todavía queda un gran camino por recorrer, pero es un buen comienzo. El monitoreo de este avance en todas las regiones del mundo resulta clave para evaluar el progreso y actuar en consecuencia.

CAPÍTULO 2:

BARRERAS, SEGOS Y LIMITACIONES AL DESARROLLO

En el presente Capítulo se estudian sesgos, y preconcepciones que existen en la sociedad, y que limitan la carrera laboral de la mujer. Se evalúa cómo se ponen de manifiesto en la realidad, y cuál es la mejor manera para identificarlos y trabajar en ellos para mitigar su influencia.

2.1. Origen de las limitaciones al desarrollo de la mujer

Tal como se menciona en el primer capítulo, la respuesta a la pregunta “¿qué detiene a las mujeres en sus desarrollos profesionales?”, tiene diversas aristas. Tomando de guía lo publicado en el libro “El efecto mujer” de Marilén Stengel y complementado con datos del Banco Central de Argentina publicados en 2020 por el día de la mujer, se identifican cuatro puntos que determinan la falta de paridad entre hombres y mujeres:

- ***Preconcepciones:*** existen ideas preconcebidas respecto de cómo son, qué pueden y qué no pueden hacer las mujeres. Sobre este punto se trabaja a lo largo de todo el capítulo, y configuran los conceptos más arraigados en la sociedad que se trasladan al mundo corporativo;
- ***Salario:*** En todo el mundo, las mujeres ganan en promedio, un poco menos que la mitad de lo que ganan los varones por igual trabajo y con la misma formación. En Argentina, el estudio más reciente muestra una brecha de ingresos entre mujeres y hombres del 27% promedio, y cuanto más arriba en la escala de la estructura se está, mayor es la dispersión salarial entre ambos géneros. Esto existe aún con un mayor porcentaje de mujeres con formación ejecutiva (60% de las mujeres tienen educación secundaria o superior, en contraposición al 55% de los hombres);
- ***Participación en el mercado:*** La participación femenina en la fuerza laboral mundial se ha estancado en un promedio global del cincuenta y cinco por ciento, contra el ochenta y uno por ciento de varones. En Argentina, las mujeres participan de la actividad económica un 20% menos que los varones.

- **Mujeres en puestos directivos:** Si bien existe una mejora progresiva, mencionada en el capítulo uno, la cantidad de mujeres que ocupan los puestos más altos en el mundo corporativo sigue siendo baja.

Se observa en la estructura de la sociedad que continúa arraigada la desvalorización de los aportes de las mujeres.

Para ilustrar este punto, se enumera un listado de obstáculos y dificultades a las que se enfrentan las mujeres (Stengel, 2018):

- La creencia de que las mujeres son menos capaces que sus colegas varones, sobre todo para desempeñarse en los escalafones superiores de la pirámide jerárquica;
- Necesitar demostrar las propias capacidades son más y mejor trabajo que sus pares varones;
- Tener menos protagonismo por ser menos visibles sus resultados;
- No acceder a oportunidades de desarrollo;
- No integrar “el club” donde se toman muchas de las decisiones importantes porque éste es eminentemente masculino (*after office*, partidos de fútbol, asados entre colegas donde las mujeres quedan afuera);
- Evitar perseguir carreras más desafiantes para no enfrentar conflictos dentro de las organizaciones;
- Dificultades en la conciliación vida laboral - vida privada, ya que son las mujeres las que llevan adelante la mayor parte del trabajo doméstico.

El listado incluye dificultades que provienen del contexto, pero también ciertas autolimitaciones (como las últimas dos).

Es por ello por lo que resulta tan importante poner el foco en la problemática y desarrollar planes de acción para combatirlos.

2.2. Estereotipos y sesgos

Un estereotipo es la percepción exagerada y con pocos detalles, simplificada, que se tiene sobre una persona o grupo de personas que comparten ciertas características, cualidades y habilidades, y cuyo objetivo es justificar o racionalizar una cierta conducta con relación a determinada categoría social (Malgesini y Otros, 2000).

Un estereotipo puede ser descriptivo o prescriptivo, y ambos tipos juegan un rol principal en la problemática que compete a esta investigación. Estos estereotipos son creencias que determinar qué puede hacer la mujer (descriptivo) y cómo debería hacerlo (prescriptivo).

Los sesgos son creencias, supuestos profundamente arraigados en el inconsciente, que están implícitos e influyen en nuestra manera de ver la realidad. El mayor peligro radica en no conocerlos, dado que se disparan de manera inconsciente en nuestro cerebro y eso nos puede llevar a actuar prejuiciosamente sin siquiera saberlo.

Para entender cómo funcionan, es necesario saber que nuestro cerebro se divide en dos grandes sistemas cognitivos:

- **Corteza Insular:** Es la parte más antigua, primitiva e instintiva del cerebro. Frente a un estímulo, es quien se ocupa de reaccionar instintivamente, simplifica e intuye. Ante lo nuevo, se pone en alerta e intenta trabajar cualquier posible cambio.
- **Corteza Prefrontal:** Es una de las estructuras básicas de nuestro cerebro, que determina las cualidades del comportamiento humano, así como la ejecución de las actividades más complejas. Esta corteza evoluciones durante toda la vida, interviene en los procesos de toma de decisiones, la expresión de la personalidad y la adecuación del comportamiento social para cada momento. Además, es la corteza prefrontal quien se encarga de llevar a la consciencia las situaciones que vivimos, y es quien debe trabajar para eliminar los sesgos.

Sin embargo, para lograrlo necesita entrenamiento, y lamentablemente los prejuicios y los preconceptos se forman en nuestro cerebro en una edad muy temprana.

En el 2019, la compañía Mattel (dueña de la marca Barbie) presentó una campaña introduciendo el concepto de “*Dream Gap*”. Esta denominada “brecha de los sueños”, describe un fenómeno mediante el cual las niñas de corta edad dejan de creer en su potencial para cumplir ciertos roles en el futuro.

Hasta los cinco años, niños y niñas piensan que podrán ser lo que quieran. Sin embargo, a partir de esa edad, las niñas empiezan a pensar que son menos inteligentes que los niños y que eso les impedirá desempeñar ciertas profesiones. Las investigaciones demuestran que los niños aprenden a una edad muy temprana estereotipos culturales que sugieren que las mujeres no son tan inteligentes como los hombres. Estos estereotipos son perpetuados por los medios de comunicación y los adultos, que los refuerzan sutilmente. Las creencias autolimitantes que estos estereotipos crean pueden provocar un efecto “bola de nieve”, afectando la trayectoria de las niñas y sus futuras opciones profesionales. Incluso les pueden desanimar a estudiar carreras prestigiosas, especialmente en campos en los que prima la inteligencia (Proyecto Dream GAP Barbie, 2018).

Un estudio de la Ciudad de Buenos Aires muestra que a los 9 años las niñas ya creen que son peores en matemática que los varones. Y entre los 6 y 8 años las niñas asocian la ingeniería con características masculinas. Esta percepción tan temprana impacta claramente en los sectores e industrias donde las mujeres participan laboralmente. De acuerdo a las estadísticas presentadas por el Indec, hay sectores más “femeninos” como la salud y servicios sociales con una participación femenina del 75% y 59% respectivamente; y otros más masculinos donde la participación femenina es escasa: construcción, actividad primaria, transporte y comunicaciones (Andrés Hatum, 2020).

La idea de que existen trabajos más o menos orientados a un género específico, también tiene su origen en un preconcepto, y se trata del sesgo de género por actividad.

La mujer directiva ocupa el 43% de la dirección de RRHH, 34% de la dirección Financiera, 20% de la dirección de marketing y 18% de dirección de operaciones (Grant Thornton, 2019). Si bien todavía resta un largo camino hacia la paridad, estos porcentajes de participación hablan del desarrollo de la mujer, que ha logrado encontrar su lugar en áreas percibidas como “masculinas” tales como operaciones o finanzas. De todas maneras, el porcentaje es todavía bajo en otras direcciones de “áreas masculinas” tales como IT (14%) o hasta los socios de las compañías (7%). Sin perjuicio del interés genuino de cada mujer como individuo en desarrollarse en estas tareas, cabe preguntarse si se trata de un desinterés real o un preconcepto adquirido de aquellas áreas que son “naturalmente” gestionadas por hombres.

En relación con este sesgo, se presenta una investigación empírica en el capítulo cuatro con foco en el desarrollo gerencial de las mujeres en la empresa Pampa Energía, siendo Oil & Gas y Energía una de las industrias más catalogadas como “masculina” de la actualidad.

Existen diferentes tipos de sesgos, que operan tanto a la hora de juzgarnos a nosotros mismos como a los demás. Y este pensamiento individual es el que termina impactando en la sociedad, e indefectiblemente en las culturas de las empresas. Algunos de los sesgos que más afectan en cuestiones de equidad son:

- **Percepción:** Cuando se refuerzan estereotipos sin fundamentos fácticos. Un estudio de 2012 de la Universidad de Yale (Autores Moss-Racusin, Corinne; Dovidio, John; Brescoll y Otros) presentó dos curriculums para postularse a una vacante de encargado de laboratorio de ciencias, uno se llamaba Jennifer y el otro John. Luego de la revisión de 127 catedráticos de Biología, Física y Química procedentes de seis universidades estadounidenses diferentes, John superó a Jennifer por un punto y el salario propuesto para él fue de 30,3 miles de USD anuales y para ella 26,5 miles de USD anuales (-13% que el sueldo de John). Esto no sería tan preocupante, de no ser porque ambos curriculums eran idénticos, excepto por los nombres. Este estudio dio origen al “efecto Jennifer y John”, citado mundialmente cuando se estudia la discriminación laboral sexista.

- **Afinidad:** Tendencia a sentir mayor afinidad hacia aquellos con quienes nos sentimos identificados. Este tipo de sesgo puede perjudicar fuertemente la cultura de las empresas, si no existe una cuota de diversidad.
- **Evidencia corroborativa:** Predisposición a hallar hechos que convaliden hipótesis iniciales, ignorando todos aquellos que la contradigan. Este sesgo nos lleva a buscar información que apoya nuestro instinto o punto de vista actual, mientras evita la información contradictoria. Además, al momento de interpretar los hechos le da demasiado peso a la información de respaldo y demasiado poco a la contradictoria. Este tipo de sesgos lleva a las personas a encontrar “fallas” o “errores” en el otro, configuradas dentro de los estereotipos de género.
- **Efecto de grupo:** Tendencia a seguir el comportamiento de un grupo para no desviarse del patrón vigente.

Es crucial reconocer que todas las personas tenemos sesgos, y que los mismos derivan en estereotipos y preconceptos.

Ramón Galcerán, líder de consultoría de Grant Thornton España sostiene que “los estereotipos culturales precisan ser abordados en todas las etapas, comenzando desde la misma infancia. Las escuelas, las universidades y las empresas, todas tienen un papel importante que desempeñar para garantizar que la mujer y el hombre están igualmente preparados para la vida empresarial”.

Los líderes toman decisiones principalmente mediante procesos inconscientes que los neurocientíficos denominan reconocimiento de patrones y etiquetado emocional. Por lo general, estos procesos generan decisiones rápidas y eficaces, pero también pueden ser distorsionados por el interés personal, apegos emocionales o recuerdos engañosos. Los ejecutivos deben identificar formas sistemáticas de detectar las fuentes de estos sesgos, y luego diseñar salvaguardas que introduzcan más análisis, más debate o un gobierno corporativo más fuerte. (Andrew Campbell y Otros, 2009).

2.3. Modelos Autolimitantes y Liderazgo Femenino

Existen diferencias de género que delimitan la manera de interactuar y de relacionarse en la sociedad. Estas diferencias biológicas y culturales impactan de manera diferente en hombres y mujeres. Algunas de las diferencias principales que tienen un rol fundamental en el posicionamiento de cada género dentro de las empresas, son (Ver Figura N° 7).

Figura N° 7: Principales diferencias de género

Mujeres	Hombres
Menos afectadas por el estrés	Más estimulación al juego
Más inteligencia lingüística - aprendizaje verbal, idiomas, multitasking	Más inteligencia espacial - ubicación, matemática, computación, navegación
Mejores en empatía emocional	Mejores en pensamiento lineal y sistemático
Más guiadas por evitar negatividad	Miran más resultados de largo plazo

Fuente: Elaboración propia con base en el artículo de Overman WH - Brain and Cognition "Sex differences in early childhood, adolescence, and adulthood on cognitive tasks that rely on orbital prefrontal cortex", 2004

Estas diferencias pueden detectarse a temprana edad. Niños de 3 y 4 años pueden ordenar en el espacio figuras mejor que las niñas (inteligencia espacial, relacionada con la capacidad de procesar información en tres dimensiones) mientras que las niñas de 3 años pueden recordar mejor listados de palabras (inteligencia lingüística, relacionada con la habilidad de expresarse), (Miller & Halper, 2014).

Sin embargo, los prejuicios mencionados al inicio del capítulo pueden tener origen en estas limitaciones concretas y ser luego extrapoladas dentro de un grupo de limitaciones inexistentes, aceptadas como ciertas en la sociedad y que conforman los estereotipos. Y esto es muy peligroso, porque podríamos no ser conscientes de que forman parte de nuestro modelo mental, y por lo tanto jamás serán trabajados.

Se puede tomar como ejemplo la premisa: "Las mujeres deben ser agradables y deben preocuparse por el bienestar de otros, pero no deben tratar de ser dominantes ni mostrar un exceso de confianza".

Se trata de un supuesto cultural que obliga al género femenino a ser obediente, agradable y dócil. Consecuentemente, cualquier pedido de renegociación de salario hecho por una mujer es un comportamiento evaluado como agresivo e intimidatorio (viniendo de un hombre puede considerarse un reclamo justo y hasta valiente). Simplemente, no resulta aceptable según nuestros modelos mentales, que una mujer se comporte de esta manera. El hecho de pedir una mayor compensación salarial por su trabajo no encuadra dentro lo que creemos que una mujer “debe hacer”.

Esta línea de pensamiento ha llevado también a la mujer a tomar ciertas características de liderazgo orientadas al comportamiento masculino. El liderazgo femenino ha sido desestimado y considerado como menos efectivo porque es diferente y hace foco en aspectos diferentes.

En la actualidad, la posibilidad de acceder a una posición de mayor responsabilidad no está tan fundamentado en el conocimiento técnico, sino en las habilidades blandas y las competencias relacionadas con la interacción de equipo. Si la percepción de una mujer que aspira a un puesto gerencial es que su empresa valora más las competencias “masculinas”, tenderá a forzar un estilo de liderazgo que no le corresponde solo para tener una oportunidad.

Las mujeres han internalizado del contexto cultural varios factores que se convirtieron en modelos auto limitantes. Algunos de los más importantes son: un alto nivel de autoexigencia, dudas sobre las propias competencias y subestimación de sus capacidades, estereotipos que la llevan a creer que algunas cosas que no están a su alcance, miedo al conflicto y una preocupación excesiva por la conciliación entre la vida personal y laboral.

Distintas investigaciones han mostrado que los hombres suelen atribuirse los éxitos a ellos mismos, mientras que las mujeres tienden a atribuirlo a factores externos. En tal sentido, existen estudios que reflejan que los hombres aplican a un trabajo si califican al 60% de los requerimientos, mientras que las mujeres aplican a un trabajo si califican al 100% de los requerimientos.

En 2014, Sheryl Sandberg, directora operativa de Facebook comentó en una charla TED que si se le pregunta a un hombre porqué hizo un buen trabajo, su respuesta será “Porque soy asombroso y lo merezco”, mientras que la misma pregunta hecha a una mujer cosechará respuestas del estilo “porque alguien me ayudó”, “porque tuve suerte”, o “porque trabajé realmente duro para conseguirlo”. Esto hace referencia al punto tratado en el apartado 2.2 de este capítulo, ya que esta subestimación del desempeño propio de la mujer tiene que ver con el sesgo de la aceptabilidad. Esta diferencia es muy relevante, ya que es poco probable que alguien consiga un trabajo importante si no cree merecerlo, o si no sabe reconocer su propio éxito. Menos aún si no se siente preparada para afrontar el desafío.

Ilustrando este punto, el New York Times publicó en enero 2018 la siguiente imagen (Ver Figura N° 8).

Figura N° 8: Experiencia vs Confianza



“Let me interrupt your expertise with my confidence.”

“Permíteme interrumpir tu experiencia con mi confianza”

Fuente: Jason Adam K, cartonista, publicado en el New York Times, 2018

Adicionalmente, otro punto importante mencionado en la charla de Sheryl Sandberg es que el éxito y la simpatía están positivamente correlacionados para los hombres, y negativamente correlacionados para las mujeres (“*success and likeability*” en inglés, siendo este último adjetivo no sólo vinculado con la simpatía sino con la capacidad de resultar agradable para los demás).

Como consecuencia, el éxito resulta muy aceptable en los varones, pero es rechazado en las mujeres. De esta manera, y desde muy temprana edad, las mujeres asimilan que liderar las hará ser criticadas, y para muchas mujeres hace que la aspiración a progresar dentro de una empresa sea menos atractiva y más problemática.

Esto resulta muy perjudicial para la mujer, que termina actuando de una manera contraria a su naturaleza, como para las empresas donde ellas ejercen su liderazgo. La mayoría de las mujeres entrevistadas definen el estilo de liderazgo de sus empresas como tradicional, típicamente masculino y ejecutado tanto por la mayoría de los líderes hombres como por las mujeres (McKinsey, 2019).

Dicho estilo de liderazgo es el que se considera como estándar, e incluye:

- La toma autoritaria y unilateral de decisiones,
- Un riguroso control del equipo de trabajo y;
- Su consecuente correlación con un “castigo” frente al incumplimiento.

Sin embargo, estudios de la misma consultora han determinado que dichas características son las menos útiles para el éxito futuro. Resulta mucho más importante la estimulación intelectual, la inspiración y el *role modeling* y los métodos participativos para la toma de decisiones.

Las mujeres, con mayor frecuencia que los hombres, exhiben rasgos de liderazgo que son altamente aplicables a los desafíos mundiales futuros (McKinsey, 2017) (Ver Figura N° 9).

Figura N° 9: Frecuencia de nueve rasgos de liderazgo, observados en cada genero



Fuente: McKinsey, “Women Matter”, 2017

Según datos del Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales de la Universidad Sigo 21 en 2019, las características principales del liderazgo femenino son:

- Las mujeres lideran con un estilo más “democrático” y participativo;
- La empatía es una característica mayormente asociada al liderazgo que ejercen las mujeres;
- Los trabajadores indican que las mujeres “brindan un mayor reconcomiendo por los resultados del trabajo y el esfuerzo realizado”;
- El 56% de los trabajadores reconoce sentirse más valorado y orgulloso de pertenecer a una organización o empresa cuando su líder es una mujer que cuando es un hombre.

Entonces, ¿por qué tantas mujeres sienten que tienen que adaptar su estilo de liderazgo para lograr ascender en la pirámide organizacional?

Las organizaciones y los líderes no deberían pedirles a sus empleados que adopten rasgos de liderazgo que les son ajenos. Por el contrario, deberían destacar los rasgos que ya funcionan para cada individuo y colaborar en su capacidad para desarrollarlos.

Una buena manera de identificar estos rasgos es pedirles a los equipos de trabajo que compartan lo que consideran efectivo sobre el liderazgo de su líder. Los aspectos positivos y negativos pueden ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de cada líder. Con base a este feedback, pueden desafiarse los supuestos sobre la primacía de los estilos de liderazgo anticuados, al enaltecerse características de liderazgo nuevas.

Aún más avances pueden conseguirse cuando las organizaciones promueven líderes no tradicionales a puestos de más alta jerarquía. De esta manera, se va diversificando la alta esfera de la compañía y la misma se enriquece con una variedad de estilos de liderazgo.

Adicionalmente, el impacto de ese líder excede a su propio equipo y puede generar cambios en sus pares y aspiraciones en otras mujeres de la organización. Tener como referente dentro de la organización un nuevo estilo de liderazgo puede motivar a otros para imitarlo y aprender de su estilo.

Para lograr que las mujeres avancen en la escala jerárquica sin perjudicar su estilo propio de liderazgo, deben estructurarse programas de desarrollo que no sólo empoderen sus rasgos personales, sino que también generen en espacios de retroalimentación dentro de la organización para aportarle conocimiento sobre su cultura y los sistemas que ayudan o dificultan el desarrollo de todos sus colaborados.

Otra pregunta significativa que debemos hacernos dentro de las organizaciones es si realmente existe un “liderazgo femenino” en oposición al “liderazgo tradicional”, o si en realidad el ejercicio debe realizarse tanto por hombres como mujeres para lograr un liderazgo que se adapte a la actualidad.

El concepto del liderazgo femenino fue popularizándose en la década del 80, cuando las mujeres en puestos “de hombres” comenzaron poco a poco a adoptar modelos alternativos de gestión. Marilyn Loden, autoridad en el tema, publicó su libro “Liderazgo Femenino” en el año 1985, con las siguientes características para ambos tipos de liderazgo (Ver Figura N° 10).

Figura N° 10: Características de cada estilo de liderazgo

Liderazgo	Masculino o Tradicional	Femenino o Emergente
Estilo Operativo	Competitivo	Cooperativo
Estructura Organizacional	Jerárquica	Equipo
Objetivo Básico	Triunfar	Calidad
Estilo de resolución de problemas	Racional	Intuitivo / racional
Características claves	Control detallado	Menor Control
	Estrategia operativa	Empatía
	Actitud no emocional	Cooperación
	Razonamiento Analítico	Altos estándares de realización

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de Marilyn Loden

Afortunadamente, el desarrollo del management en los últimos 35 años ha logrado que las características descritas como “liderazgo femenino” resulten fundamentales para el rol de líder, independientemente de su género. Susan L. Colantuono, CEO de Leading Women, definió el rol como “usar la grandeza que hay en cada uno para conseguir y sostener resultados extraordinarios comprometiendo la grandeza que hay en otros”. (Stengel, 2018).

A esto debería aspirarse frente a un rol de liderazgo, como condición de trabajo para ambos géneros.

2.4. Barreras al desarrollo profesional de la mujer

Las barreras al desarrollo profesional existen para ambos géneros. Sin embargo, algunas son más fuertes y delimitan con mayor rigidez el desarrollo de las mujeres dentro de las organizaciones.

La mayor barrera para ambos géneros es la dificultad de encontrar tiempo para mejorar sus habilidades, mientras cumplen con las responsabilidades de sus tareas (Grant Thornton, 2019).

Adicionalmente, otras barreras frecuentes son:

1. Falta de acceso a oportunidades de desarrollo;
2. Falta del desarrollo de *networking* necesario para ascender;
3. Falta de dinero para invertir en educación o desarrollo de habilidades adicionales,
4. Carga de responsabilidades por fuera de la vida laboral,
5. Decisión de tener una familia.

Sobre los últimos dos puntos, Stengel (2018) menciona que, para muchas mujeres, la tensión entre el deseo de llevar una vida familiar armónica y a la vez un trabajo satisfactorio es tan grande que terminan por ocupar mandos medios porque prefieren rehuir a los ascensos para no tener que elegir entre estar más tiempo en la oficina o en sus hogares con sus hijos y maridos. Para este caso, el trabajo es todavía más extenso que lo que mencionamos en esta investigación, ya que frente a estas disyuntivas se ponen en jaque modelos mentales y a su vez realidades económicas y sociales.

Cabe destacar que un 34% de los líderes entrevistados en América del Norte de ambos géneros sostienen no haber enfrentado ningún tipo de barreras a su desarrollo (Grant Thornton, 2019).

Esto puede ser interpretado como una buena señal, o puede estar poniendo de manifiesto una falta de conciencia entre los líderes de los negocios por no poder conectar en el ámbito personal con una problemática que común.

María de los Angeles Rivera, directora en Grant Thornton de Puerto Rico, comenta que “si un directivo sostiene que no hay barreras, esto sugiere que a nivel personal no ha experimentado ningún obstáculo y no cuenta con un espacio del cual extraer información sobre las experiencias de sus empleados” (Grant Thornton, 2019).

Es por esto que resulta necesario también que las organizaciones tengan un espacio donde escuchar las experiencias, para no limitar sus políticas a experiencias propias. De esta forma, la misma organización puede ir marcando su evolución y el avance de manera colectiva.

En la misma línea, “algunas de las barreras a las que se enfrentan las mujeres son subconscientes -por ejemplo, juzgar a hombres y mujeres de manera diferente y asignar una serie de estereotipos, como que tenga que ser la mujer la que renuncie a su trabajo para dedicar ese tiempo a la familia- así que los directivos de las empresas puede que no siempre sean conscientes de ellas” (Grant Thornton, 2019).

En el capítulo 3, se exponen distintas medidas que las empresas pueden tomar para combatir los problemas descritos en este capítulo.

2.5. *Derribando Mitos - Nuevas conclusiones*

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las organizaciones podrían crecer un 20% si incorporan mujeres en altos cargos directivos. Incluso, está comprobado que más del 50% de las empresas que implementaron iniciativas de diversidad e igualdad de género en Argentina crecieron por encima del 15%.

De acuerdo con estimaciones del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, las mujeres controlan dos tercios del gasto del planeta y aunque realizan el 66% del trabajo, sólo ganan el 10% del ingreso total. Sin embargo, reinvierten ese dinero casi en su totalidad (un 90%) en sus familias y en sus comunidades. Desde allí construyen su poder de transformación.

Existen también estudios que validan que las mujeres tienen mayor preferencia por políticas pro-equidad y menor propensión a la corrupción, por lo que contar con una mujer adicional en el consejo legislativo acelera la expansión de servicios de cuidado infantil y educativos en un 40% (Baskaran & Hessami, 2019).

Crear un entorno inclusivo genera beneficios en todos los niveles y aporta una dimensión más integral a los desafíos diarios.

Para lograrlo, es de suma importancia erradicar los preconceptos que se forman a tan temprana edad en el cerebro de los niños. Algunas medidas para lograrlo son:

- Desafiar los estereotipos de género;
- Marcar referentes femeninos a seguir;

- Estimular el aprendizaje social y emocional, tanto en niñas como en los niños;
- Resaltar la importancia del trabajo duro como camino al éxito,
- Fomentar la confianza.

Según el Banco Mundial (2019), la productividad por trabajador podría aumentar hasta un 40% si se eliminaran todas las formas de discriminación contra las mujeres trabajadoras y en cargos de dirección.

2.6. Resumen

La noción que existe de “quiénes somos”, se basa en gran parte en aquellas cosas que “nos dijeron (o no nos dijeron)” las diferentes personas que forman parte del entorno social. Desde los familiares, compañeros de colegio, colegas y jefes, hasta la lectura que cada uno hace de sus experiencias personales, cada quien construye un modelo mental que determina lo que piensa de “uno mismo”.

El objetivo es trabajar a favor del desarrollo del talento femenino, pero no a costa del de los hombres, sino reconociendo sesgos y derribando estereotipos existentes en ambos generos, para nivelar las oportunidades.

CAPÍTULO 3

PLANES DE ACCIÓN PARA ALCANZAR LA EQUIDAD DE GÉNERO

En el presente Capítulo, se evalúan diferentes alternativas para combatir los puntos mencionados en los capítulos precedentes.

El acompañamiento empresarial es clave para modificar el entorno donde las mujeres buscan desarrollarse. El principal error que cometen las organizaciones respecto del logro de la paridad de género es creer que ocurrirá de forma natural (IBM, 2019).

3.1. Planes de acción para alcanzar la equidad de género

Si bien es clara la necesidad de aumentar la participación de las mujeres en las posiciones de liderazgo, no existe un consenso generalizado respecto a cuál es la mejor manera para lograrlo.

Por un lado, existen medidas a nivel políticas de estado que otorgan un marco regulatorio general y más “duro” para las empresas. Un ejemplo en este sentido es el cupo femenino impuesto por Angela Merkel en los directorios de las empresas alemanas. Al menos una mujer tendrá que formar parte de los consejos de administración de las empresas privadas alemanas que estén compuestos por más de tres personas (aún no ha sido aprobado por diputados). El cupo también será obligatorio en los consejos de administración de empresas en las que el Estado es accionista y en los organismos públicos.

Según un reciente estudio de la fundación germano-sueca Allbright, las mujeres solo representan el 13% de los miembros de los directorios de las 30 empresas que cotizan en el índice Dax de la Bolsa de Francfort. De acuerdo con los datos recogidos por el estudio, si se toman en cuenta los 30 grupos empresariales más importantes de cada país, la presencia de mujeres en puestos de dirección alcanza el 28% en Estados Unidos; el 25% en Suecia; 24% en el Reino Unido y 22% en Francia (Página 12, 2021).

En España, durante el 2020 se aprobó en la ley de igualdad en las empresas, que exige entre otras cosas que “todas las empresas españolas deberán contar con un registro salarial por categorías y sexo de la totalidad de su plantilla, altos cargos incluidos, en los próximos tres años. Además, en el caso de las empresas de más de 50 trabajadores, será obligatorio realizar una auditoría salarial que evalúe cada puesto de trabajo” (Varela Paloma, 2020)

En base a este registro, las organizaciones deberán asegurar políticas y medidas que subsanen las desigualdades identificadas con “planes de igualdad”. Será obligatorio que el plan facilite el equilibrio entre la vida familiar y las probabilidades de promoción. En el 46% de las empresas no existe un plan específico que garantice la igualdad en los procesos de promoción profesional, y en un tercio de las que sí cuentan con un plan de ese tipo no existe seguimiento, según datos de Adecco Group Institute.

En Argentina, la más reciente medida tomada en esta dirección fue en agosto 2020, cuando se publicó la resolución 34/2020 en el boletín oficial que rige para las sociedades constituidas desde dicha fecha en adelante. Establece que todas las empresas tendrán que incluir en su órgano de administración “una composición que respete la diversidad de género”, es decir, deberán tener “una presencia equilibrada de mujeres y hombres” en los puestos jerárquicos. El directorio de las asociaciones y sociedades que se inscriban en la Inspección General de Justicia tendrá que estar integrado por la misma cantidad de varones que de mujeres” (Tejada Azul, 2020).

Este tipo de medidas buscan combatir la desigualdad que todavía está presente en Argentina. Solo ocho de cada 100 PyMES de nuestro país tienen una mujer como propietaria mayoritaria, y en el caso de las grandes empresas ese número es de tres cada 100 (BID, 2020).

Son también las empresas quienes pueden y deben incorporar a sus políticas diferentes medidas que ayuden a nivelar las oportunidades para todos los miembros de su organización.

Algunas de las medidas más comunes son:

- Políticas de no discriminación para reclutamiento, que presente a los reclutadores “*unbias*” frente a sus elecciones.
- Igualdad salarial para hombres y mujeres que desempeñan las mismas funciones.
- Cupos Corporativos mediante los cuales se establece un porcentaje mínimo de participación femenina en determinados niveles de la alta dirección + Targets de diversidad en todos los niveles de la organización.
- Porción del salario de la alta dirección vinculado a los avances en la diversidad de género.
- Sponsoreo y Mentoreo de las mujeres en las distintas etapas de la cadena organizacional de acuerdo con sus aspiraciones y planes de carrera.
- Flexibilidad laboral, trabajo remoto y a tiempo parcial que ayude a mantener un equilibrio entre las exigencias de la vida laboral y la vida personal de cada uno de los empleados.

Los empleados universalmente valoran la oportunidad, y la equidad a la hora de ser considerados para afrontar nuevos desafíos. Las políticas no tienen que favorecer indiscriminadamente a las mujeres, sino que deben buscar nivelar el terreno para que las posibilidades de crecimiento dentro de la organización sean juntas para quien las esté buscando.

Un punto clave en el desarrollo de las oportunidades es la consistencia y perseverancia de los programas. Las organizaciones deben crear una cultura organizacional que promueva la diversidad y la inclusión, y esto lleva tiempo. Además de tener en agenda el tema como prioritario, las empresas deben sostener programas por entre 3 y 5 años para percibir su impacto. Para que el cambio tenga continuidad no debe tratarse de una política en un papel, sino de un cambio cultural percibirle. No basta con que una empresa diga en su código de conducta que practica políticas de equidad. Las mismas tienen que poder percibirse por los miembros de la organización, y así reconocerlas como parte del ADN de la empresa.

Según el estudio de Grant Thornton “Mujeres Directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso”, las 10 recomendaciones claves para las compañías que quieren generar un impacto sostenido son (Ver Figura N° 11).

Figura N° 11: 10 Recomendaciones para incrementar la igualdad de género.



Fuente: Grant Thornton, *Mujeres Directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso*, 2018

- 1- **Liderar la Causa:** El liderazgo debe tomarse en serio la cuestión de la diversidad y predicar con el ejemplo. Según Chris Clarke, directora ejecutiva de *AdviserPlus* “Si se observa a dos empresas diferentes con las mismas políticas vigentes, se verán dos panoramas muy distintos dependiendo de cómo están siendo liderados”.
- 2- **Hacer la diversidad y la inclusión un valor central:** Los valores de la empresa motivan las conductas, es importante que toda la organización se sume a la causa de la diversidad y la inclusión.
- 3- **Establecer Objetivos:** Los líderes deberán establecer objetivos claros sobre los cuales medirán el progreso.
- 4- **Vincular el progreso al salario:** Se dice que “solo se gestiona lo que se mide”, por lo que los objetivos de diversidad e inclusión deben incluirse en el modelo de compensación.
- 5- **Evitar medidas puramente simbólicas:** Incorporar mujeres al equipo de la alta dirección no es suficiente para asegurar que su opinión será escuchada.
- 6- **Reducir la contratación y promoción de perfiles similares:** Contratar y promover profesionales que tienen el mismo estilo, fomenta que se hable y se piense de una misma manera.

- 7- **Introducir patrocinadores:** Programas de apoyo que generen impacto.
- 8- **Investigar los beneficios:** Las evidencias existentes sobre las ventajas comerciales de la diversidad de genero contribuirán a convencer a los más escépticos.
- 9- **Sentirse cómodo con la incomodidad:** No será un trabajo fácil crear un ambiente inclusivo, por lo que los líderes deben pensar a largo plazo.
- 10- **Compartir historias:** Los líderes de negocios que se muestran abiertos sobre lo que está motivando el cambio en sus empresas pueden motivar a otros y ayudarles a superar la complejidad de llevar la teoría a la práctica.

La solución no depende tanto de las políticas específicas, es el entorno en el que se introducen las mismas lo que marca la diferencia.

3.2. La importancia de medir el impacto de las políticas

La manera de asegurar el éxito de las políticas implementadas por las compañías es midiendo su impacto. La diversidad no necesariamente conlleva a la inclusión. La diversidad establece un equilibrio entre hombres y mujeres dentro de la organización, pero es la inclusión quien garantiza que se escuchen todas las voces y que se actúe al respecto.

Medir los parámetros de diversidad y crear una cultura segura e inclusiva son dos pilares esenciales del plan de acción. Por cada 100 hombres que son ascendidos a puestos gerenciales, sólo 72 mujeres son ascendidas (McKinsey, 2019).

Este es un índice fácilmente medible dentro de cada organización, que aporta valor al análisis de paridad de género. Consecuentemente, tener identificado este índice genera un impacto en el plan de carrera a largo plazo, dado que, al tener significativamente menos mujeres en las gerencias, resulta mucho más difícil que alcancen puestos de la alta dirección.

El ecosistema que sustenta los programas debe percibirse en las distintas etapas dentro de las acciones de recursos humanos de la organización: *recruiting*, promoción y retención. Si esto no sucede, muy probablemente el impacto no logre ser sustentable.

Según McKinsey (2019), existen tres momentos críticos para lograr la evolución de la cultura empresarial:

- Establecer nuevas formas de trabajo, como nueva normalidad para todos, que permita a los empleados trabajar con horarios flexibles y que haga compatible los trabajos de la alta dirección con un equilibrio trabajo-vida.
- Ampliar la inclusión, mediante el desarrollo de programas y políticas que neutralicen la brecha de género y que se apliquen a ambos géneros (por ejemplo, derecho a licencias de paternidad y maternidad).
- Promover y valorar diferentes estilos de liderazgo, asegurando que los criterios de evaluación y promoción lo reflejen.

Las organizaciones que pueden transformarse en lugares de trabajo verdaderamente inclusivos aprovechan al máximo los importantes beneficios de los equipos diversificados. Los programas de liderazgo para mujeres las ayudan a empoderarse, y sentirse capacitadas y acompañadas (McKinsey, 2019).

Estas organizaciones ven estos programas como ventanas hacia las áreas problemáticas de la empresa que se pasan por alto, lo que les proporciona una vista de los obstáculos y desafíos que enfrentan los empleados en su día a día. Líderes femeninas más fuertes surgen de estos programas de liderazgo, y consecuentemente también se transforman en empresas más fuertes.

3.3. Impacto del COVID-19 en la participación de la mujer dentro de las organizaciones

Durante el año 2020, una pandemia mundial afectó la manera en la que se trabaja en todas las organizaciones del mundo. “La pandemia es una crisis sanitaria y financiera que ha revolucionó la vida y el lugar de trabajo de las personas. Muchos empleados están exhaustos y agotados. Las mujeres en particular se han visto afectadas negativamente, y tres grupos se enfrentan a distintos desafíos: madres, mujeres en puestos de alto nivel y mujeres negras” (McKinsey, 2020).

Las presiones de la pandemia están llevando a algunos empleados, especialmente a las mujeres, a considerar cambiar sus carreras o dejar la fuerza laboral. Los siguientes factores son los que más influyen sobre los empleados a la hora de considerar irse:

- Falta de flexibilidad en el trabajo;
- Sentir que necesitan estar disponibles para trabajar a todas horas, es decir, "siempre conectados";
- Las tareas domésticas y las cargas de cuidado debido al Covid-19;
- Preocupación de que su desempeño sea juzgado negativamente por sus responsabilidades domésticas durante la pandemia;
- Incomodidad al compartir los desafíos que enfrentan con compañeros de equipo o gerentes;
- Sentirse afuera de decisiones que afectan su trabajo diario;
- Sentirse incapaz de poner todo su ser al trabajo.

Esta situación atípica confirma que las políticas implementadas por las compañías para asegurar la diversidad son claves para acompañar a todos los empleados. Sin embargo, las mujeres se vieron fuertemente afectadas por la necesidad de cumplir con las exigencias de los hogares y el cuidado de los niños. 76% de madres con hijos menores de 10 años dicen que el cuidado de niños es uno de sus tres principales desafíos durante Covid-19, en comparación con el 54% de padres con niños pequeños (McKinsey, 2020).

La pandemia podría empujar a muchas mujeres a salir del mercado laboral, por sentir que fracasan en su rol de madre y/o en su rol dentro de la organización. Los enormes desafíos que enfrentan las madres en el trabajo y en casa las llevaron a considerar una reducción en su ambición de carrera o hasta en renunciar completamente. Es mucho más probable que las madres estén pensando en tomar estas decisiones, y no los padres.

Esto representa un desafío adicional para las empresas, que deben cuidar tanto a las mujeres que se encuentran hoy en puesto gerenciales, como a aquellas cuya aspiración es obtener esa posición en un futuro.

No resulta sorprendente que las mujeres en puestos jerárquicos tengan significativamente más probabilidades que los hombres en el mismo nivel de sentirse bajo la presión de trabajar más y de permanecer “siempre conectadas”. Si la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones se reduce significativamente, puede ser un duro golpe para las mujeres en todos los escalones de la organización que perderían a poderosas aliadas y mentoras.

Según McKinsey, las empresas tienen dos alternativas por delante. Si reconocen la escala de estos problemas y hacen todo lo posible para abordarlos, pueden ayudar a sus empleados a superar este momento difícil e incluso reinventar la forma en que funcionan para ser más flexibles para todos. Si no lo hacen, las consecuencias podrían dañar gravemente a las mujeres, las empresas y la economía en su conjunto. Este momento requiere un pensamiento a largo plazo, creatividad, un liderazgo fuerte y un enfoque específico en el valor de las mujeres en sus organizaciones.

3.4. Resumen

A la hora de combatir las desigualdades, barreras y sesgos para el desarrollo de las mujeres, el estado puede proporcionar un marco legal, pero son las empresas quienes tienen el poder de generar el verdadero impacto. Existen diferentes maneras de combatir este problema, pero son la implementación responsable y el seguimiento de indicadores de cumplimiento quienes marcan la diferencia.

Los planes de igualdad no deben quedar en meras ideas escritas en un papel. Tienen que convertirse en una de las prioridades de la alta dirección, para hacerlas parte de la cultura organizacional.

Considerando todo lo analizado en los tres capítulos precedentes, se analizan a continuación las particularidades de la industria de Oil & Gas y Energía, con la empresa “Pampa Energía” como caso de estudio.

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

CAPÍTULO 4

Como se adelantó en la Introducción, el objetivo general de la presente investigación es determinar cuáles son las barreras que existen en las empresas para el avance de la mujer en la escala jerárquica, y qué medidas pueden tomar las empresas para combatirlas.

En presente capítulo, se expone la metodología de la investigación y los *fundamentals* sobre los cuales se decidió focalizar en las industrias de Oil & Gas y Energía, con particular interés en el caso de estudio de “Pampa Energía”.

4.1. Metodología de la investigación

Se realizó la investigación bajo el paradigma cualitativo, de tipo descriptivo, de diseño no experimental.

Para recoger la información se realizó una encuesta a colaboradores de varias empresas de la industria de Oil & Gas y Energía, para identificar las barreras existentes y las acciones que las organizaciones a las cuales pertenecen realizan para combatirlas. En el apartado 4.2, se profundiza en el déficit de género de este sector en particular.

La encuesta se realizó de manera online, con una muestra total de 70 colaboradores de entre 20 y 55 años. El objetivo del cuestionario fue principalmente recolectar datos de manera sencilla sobre la percepción dentro de la industria de las barreras existentes.

Las preguntas se dividieron en tres tipos:

- Preguntas del tipo SI/NO
- Afirmaciones para determinar el grado de acuerdo, con cuatro niveles
- Frases prediseñadas que requieren un orden de importancia.

En segundo lugar, se toma como caso de estudio la organización “Pampa Energía”, donde se realizaron entrevistas a 8 referentes femeninos en distintos escalones de la organización (Ver figura N° 12).

Figura N° 12: Mujeres entrevistadas en Pampa Energía

N°	Apellido	Nombre	Cargo
1	Sigwald	Carolina	Vicepresidente de asuntos legales
2	Wang	Lida	Gerente de Relaciones con el Inversión
3	Predko	Sonia	Gerente de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente
4	Errecalde	Trinidad	Gerente de Riesgos
5	Maslo	María Soledad	Jefa de Contabilidad
6	Dias Neiva	Melina	Supervisora de Consolidación
7	Rodriguez	Lina	Analista de Compensación y Talentos
8	Magnin	Julia	Analista Fundación

En base a los resultados obtenidos de ambas investigaciones, se expone en el capítulo 5 los resultados y conclusiones.

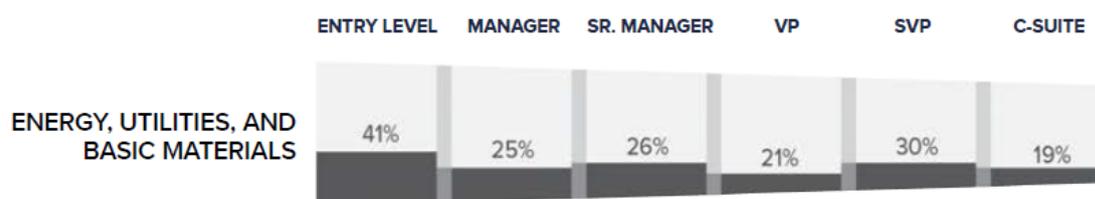
4.2. *Industria Oil & Gas y Energía*

Aunque las mujeres están subrepresentadas en la mayoría de las empresas, su participación varía según la industria. Algunas industrias luchan por atraer mujeres en el denominado “*entry level*” (hardware, TI y telecomunicaciones), mientras que otros no logran que las mujeres avancen a los mandos intermedios (fabricación de alimentos) o a puestos directivos (sanidad).

La edición 2020 del reporte “*Woman in the Workplace*” de McKinsey muestra el porcentaje de mujeres por industria de un total de 317 compañías estadounidenses en Estados Unidos y Canadá.

Observando la figura 13, donde se compararon 15 compañías energéticas, se ve un claro ejemplo del fenómeno del “peldaño roto” que mencionamos en el capítulo 1.2 de este trabajo. Si bien al “*entry level*” existe un 41% de mujeres, sólo el 25% logra dar el salto a posiciones de manager. Esta disminución en la participación de la mujer limita claramente sus posibilidades de llegar a puestos jerárquicos (Ver Figura N° 13).

Figura N° 13: Participación de la mujer en empresas de la industria energética



Fuente: McKinsey, *Woman in the Workplace*, 2020

Para el caso de Oil & Gas, con un *research* en 15 compañías comparables la participación de las mujeres es baja en el “*entry level*” y va disminuyendo a medida que se avanza en la escala jerárquica (Ver Figura N° 14).

Figura N° 14: Participación de la mujer en empresas de la industria de Oil & Gas



Fuente: McKinsey, *Woman in the Workplace*, 2020

(*) *C-suite*: Ejecutivos del más alto rango dentro de la organización. Se llaman así porque la “C” representa la palabra “*chief*” en muchos títulos corporativos.

En un artículo del año 2019 de McKinsey titulado “*How women can help fill the oil and gas industry’s talent gap*” (Cómo las mujeres pueden ayudar a achicar la brecha de talento en la industria de oil & gas) se detalla que “las empresas que tienen una participación significativa de mujeres líderes superan a sus pares, según la investigación de McKinsey. Empresas del sector petrolero y la industria del gas deben considerar cuidadosamente este insight, dado que la industria ha luchado para atraer, retener y promover a las mujeres”.

Las empresas ubicadas en el cuartil superior de participación de mujeres en roles de liderazgo tienen un 15% más de probabilidades de tener retornos financieros por encima del promedio de la industria (si bien no hay relación causal demostrable, la correlación sugiere que cuando las empresas se comprometan a un liderazgo diverso, tienen más éxito) (McKinsey, 2020).

Adicionalmente, el atractivo de la industria Oil & Gas está disminuyendo entre los jóvenes. Mientras que una década atrás Oil & Gas era el 14° empleador más atractivo para estudiante de ingeniería e informática, ahora es el 35° (Petroleum Equipment & Services Association, 2018).

En el entorno actual, donde la necesidad de atraer y conservar nuevos tipos de talentos es creciente y cada vez más competitiva, las empresas de Oil & Gas están fallando en la retención de las pocas mujeres que logran atraer en primer lugar. Sobre la base de datos analizados de 250 compañías de la industria, la mitad de estas empresas de Oil & Gas encuestadas no tienen ni una sola mujer en su top management, otro tercio tiene solo una (McKinsey, 2019).

Como se observa en la figura 14, el porcentaje de mujeres que trabajan en la industria de Oil & Gas es bajo. Si lo comparamos con otras industrias, tiene una de las más bajas representaciones femeninas en su *entry level*, y la más baja en el C-Suite.

Existe un problema estructural relacionado al porcentaje de mujeres que se gradúan de las carreras asociadas a la industria (asociado a los sesgos y estereotipos mencionado en el capítulo 2.2 de esta investigación).

Sin embargo, esto puede explicar parte de la baja participación en el *entry level* pero no explica por qué en cada etapa posterior de la escala jerárquica el porcentaje de mujeres disminuye, y a un ritmo más rápido que en el resto de las industrias.

En tal sentido, cada compañía de la industria debe comprender las razones por las cuales cae la participación femenina y crear soluciones específicas para abordarlas. Algunas recomendaciones generales son (McKinsey, 2019):

- Incrementar la atractividad de la compañía con políticas pensadas para las mujeres;
- Identificar las carreras y los talentos que son necesarios y realizar estrategias agresivas de *recruiting* para las mujeres recientemente graduadas dentro de estos campos;
- Asegurarse que los candidatos considerados para los ascensos sean representativos de la participación de hombres y mujeres;

- Trabajar en conjunto con la mujer para armar un plan de carrera que considere sus aspiraciones y le posibilite el acceso a las oportunidades, comunicando claramente que requiere la compañía para progresar en la escala jerárquica;
- Proporcionar a las mujeres mentoreo con otras mujeres que representen un modelo a seguir, que las inspire y motive dentro de la compañía.

4.3. Pampa Energía

Pampa Energía es uno de los principales grupos que integran el sector energético de Argentina, con activa participación en las cadenas de valor de electricidad y gas natural del país.

Según el reporte de sustentabilidad emitido por la compañía, el capítulo 7.2 “Diversidad e igualdad de oportunidades” declara que “Desempeñamos nuestros negocios en ambientes diversos y libres de discriminación, poniendo en valor el respeto por las personas y que desde la diversidad se potencian los equipos de trabajo, los colaboradores y el clima laboral para lograr un buen desempeño de nuestra gestión”.

Pampa Energía es la única empresa argentina y una de las 13 compañías energéticas del mundo incluidas en el índice de equidad de género que patrocina Bloomberg (“*Gender Equity Index*” en inglés).

Este índice anual e internacional evalúa la igualdad de género de las empresas en función de 5 parámetros:

- Liderazgo Femenino y cartera de talentos,
- Igualdad salarial y paridad de género,
- Cultura inclusiva,
- Políticas de prevención de acoso sexual,
- Difusión de una marca pro-mujer.

La participación de la mujer dentro de la organización Pampa Energía en sus diferentes niveles se expone en la figura N° 15.

Figura N° 15: Liderazgo Femenino y desarrollo de talento en Pampa Energía



Fuente: Reporte de Sustentabilidad Pampa Energía, 2019

La compañía reconoce que “en cuestiones de diversidad de género, la industria energética es inherentemente deficitaria. Nuestra compañía no es la excepción y somos conscientes que tenemos que continuar trabajando”. (Pampa Energía, 2019).

La brecha salarial es del 15% en la remuneración anual promedio entre ambos géneros, y según el reporte responde a la alta antigüedad del grupo masculino, que representa el 85% de la dotación total. A mayor antigüedad, mayor es el salario percibido, siendo que el 33% de plantilla de empleados son colaboradores hombres con más de 20 años en la compañía.

En el siguiente capítulo, se expondrán los resultados de la investigación realizada.

CAPÍTULO 5:

ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En el presente Capítulo se presentan las conclusiones que derivan de la investigación realizada.

5.1 Análisis de resultados de la encuesta a empleados de la industria de Oil & Gas y Energía

La muestra resultó compuesta en un 58% por mujeres y 42% por hombres, siendo el 60% de los encuestados personas de menos de 35 años. El 59% de los encuestados trabajan en empresas asociadas a la industria de Oil & Gas, mientras el 41% se encuentra en empresas de Energía. Cabe destacar que varias empresas del sector energético argentino se encuentran en ambos negocios, pero se solicitó identificar la actividad que más fuertemente se asocia a la compañía de pertenencia.

El 53% de los encuestados manifestó que el estado no debería imponerles a las organizaciones privadas medidas que aseguren la paridad de género. El 59% de estas respuestas está representada por hombres, mientras que el 41% por mujeres. Frente a la pregunta de si las organizaciones deben tener programas que ayuden al desarrollo femenino y colaboren con la paridad de género, el 94% de los encuestados respondió que sí.

Puede inferirse de la combinación de ambas preguntas que la mayoría de los encuestados considera que las políticas de género son necesarias, pero se sienten más cómodos con las empresas teniendo libertades para diseñarlas y llevarlas a la práctica. Cabe mencionar que el 4% que considera que estos programas no son necesarios, está conformado en el 100% por hombres.

Consultados por la existencia de un programa que considere valioso para el desarrollo profesional de las mujeres dentro de su organización, tan solo el 6% de los encuestados nombró una iniciativa:

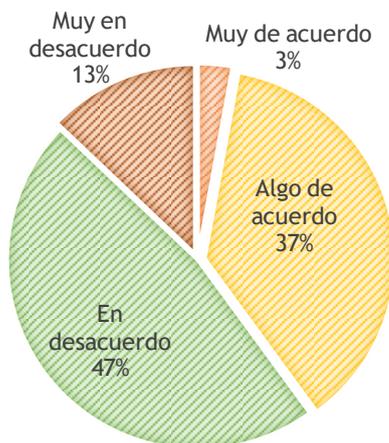
- *“YPF tiene una muy buena política de equidad de género, aunque todavía falta cambiar la cultura para q sea viable”*

- “El programa Total Twice, cursos y charlas para el personal femenino de la empresa”
- “Dentro del programa Aprende Programando contamos con una comunidad de mujeres líderes que tiene como fin acercar a mujeres al mundo IT para que sean mayor el % de mujeres dentro de la industria y acortar la brecha de diferencia entre esta profesión”
- “Tiene un programa de diversidad, pero no es muy clara su aplicación. Por el momento sólo participe de un taller”

Del reducido grupo que pudo nombrar alguna política en su compañía, la mitad aclaró que se trata todavía de un proceso que requiere mayor trabajo para lograr un impacto en la cultura organizacional.

Sólo el 40% de los encuestados considera que las políticas de genero pueden volverse discriminatorias para los hombres (personas que contestaron “Muy de acuerdo / De acuerdo”) (Ver Gráfico 1).

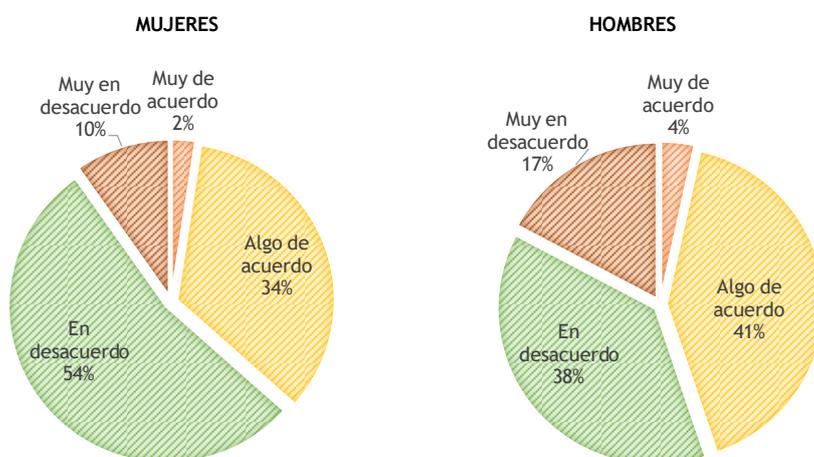
Gráfico 1: ¿Cuál es su grado de acuerdo con esta frase “Las políticas de genero pueden volverse discriminatorias para los hombres”?



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

De aquellos que afirmaron que las políticas podrían volverse discriminatorias para los hombres, el 54% está representado por mujeres y el 46% por hombres (Ver Gráfico 1.1)

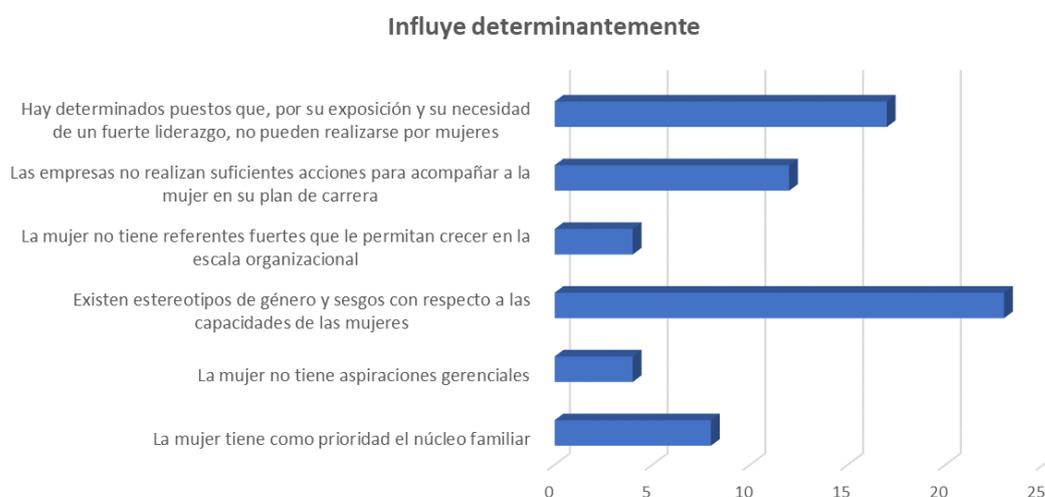
Gráfico 1.1: ¿Cuál es su grado de acuerdo con esta frase “Las políticas de género pueden volverse discriminatorias para los hombres” ?, apertura por género



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

Al momento de identificar el grado de influencia de distintos factores frente a la no paridad de género en los puestos gerenciales, el 60% de las respuestas fue catalogada como de influencia media (“Influye parcialmente / Influye significativamente”). Si se analiza el total de respuestas de “Influye determinantemente”, el factor principal es “Existen estereotipos de género y sesgos con respecto a las capacidades de las mujeres” (Ver Gráfico 2).

Gráfico 2: Frente a la no paridad de género en los puestos gerenciales, cuanto considera que influyen las siguientes afirmaciones, respuestas “influye determinantemente”



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Los otros dos factores más clasificados como influyentes determinantemente son “Hay determinados puestos que, por su exposición y su necesidad de un fuerte liderazgo, no pueden realizarse por mujeres” y “Las empresas no realizan suficientes acciones para acompañar a la mujer en su plan de carrera”.

Si se analizan las respuestas de “No Influye”, la afirmación que resultó más identificada es “la mujer no tiene aspiraciones gerenciales” (Ver Gráfico 3).

Gráfico 3: Frente a la no paridad de género en los puestos gerenciales, cuanto considera que influyen las siguientes afirmaciones, respuestas “No influye”



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

Sólo el 8,6% de los encuestados considera que no influyen los estereotipos de género y sesgos con respecto a las capacidades de las mujeres frente a la no paridad de género en los puestos gerenciales.

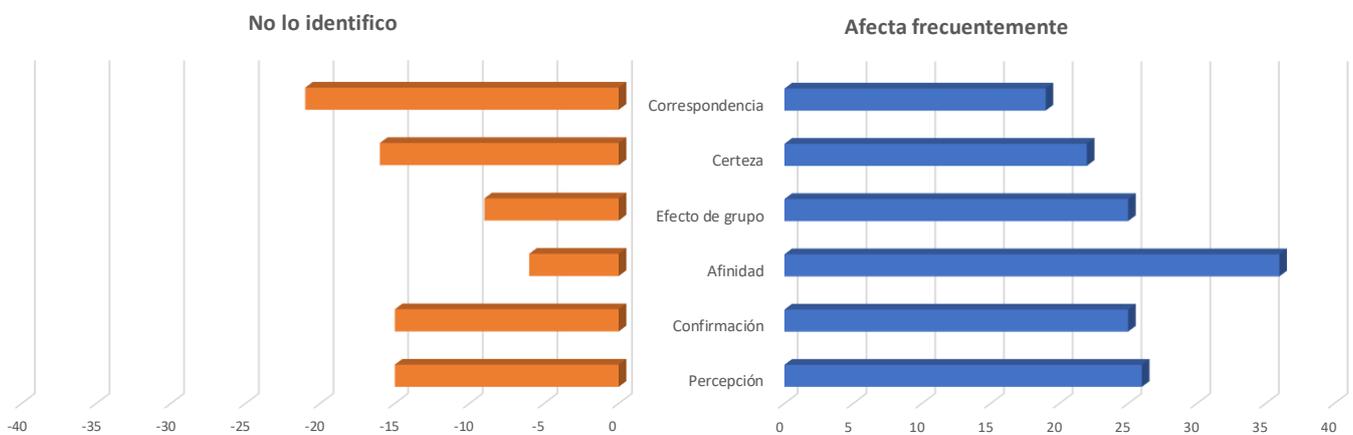
La siguiente pregunta tiene como objetivo identificar aquellos sesgos que otras personas han tenido frente al desarrollo profesional del encuestado. En este caso, se nombraron diferentes situaciones asociados a los sesgos de:

- Percepción: Tendencia a reforzar estereotipos, sin fundamentos fácticos
- Confirmación: Tendencia a dar mayor importancia a la información que confirma las creencias preexistentes
- Afinidad: Tendencia a sentir mayor afinidad hacia aquellos con quienes se sienten identificados

- Efecto de grupo: Tendencia a seguir el comportamiento de un grupo establecido
- Certeza: Tendencia a mostrar un exceso de confianza y creer que siempre se tiene la razón
- Correspondencia: Tendencia a juzgar en el otro, actos que se justifican cuando son propios

El 44% de las respuestas establece que estos sesgos afectan ocasionalmente su desarrollo. Al analizar las respuestas de “No lo identifico” (20% del total) y “Afecta frecuentemente” (36% del total), se observa que el 51% de los encuestados cree el sesgo de afinidad ha afectado frecuentemente su desarrollo, seguido de los sesgos de Percepción, Efecto de Grupo y Confirmación (Ver Gráfico 4).

Gráfico 4: En qué medida considera que su desarrollo profesional se ve afectado por los siguientes sesgos de terceros (colaboradores, pares, jefes, otros), respuestas “No lo identifico” y “Afecta frecuentemente”

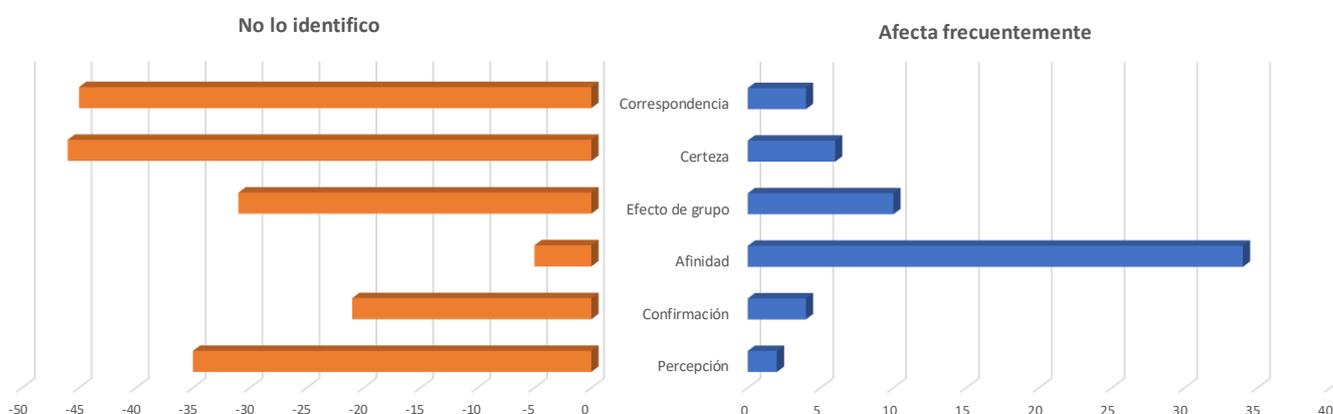


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

Sólo el 8,6% de los encuestados considera que no ha influido en su desarrollo la tendencia de sus pares o de sus jefes a sentir mayor afinidad hacia aquellos con quienes se sienten identificados.

Cuando se solicitó identificar aquellos sesgos que uno mismo tiene y que pueden afectar a los demás, el 44% de las respuestas “no identifica” la existencia de esos sesgos en su propio comportamiento. (Ver Gráfico 5).

Gráfico 5: ¿Cuál de estos sesgos reconozco en mí, y pueden afectan el desarrollo profesional de otro?:respuestas “No lo identifico” y “Afecta frecuentemente”



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas

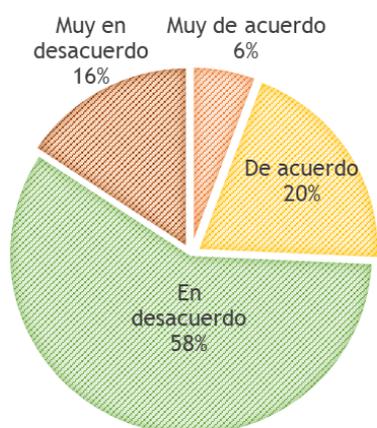
Sólo el 14,3% de las respuestas identifica sesgos que afectan frecuentemente a otros, siendo el sesgo de afinidad el más identificado con el 57% de las respuestas.

El 44% de las respuestas no identifica sesgos propios, siendo los sesgos de Certeza y Correspondencia los menos asumidos.

Puede inferirse de la combinación de ambas preguntas que la mayoría de los encuestados puede identificar más claramente aquellos sesgos que lo han afectado en su desarrollo profesional, pero no los reconoce frecuentemente en su propio comportamiento.

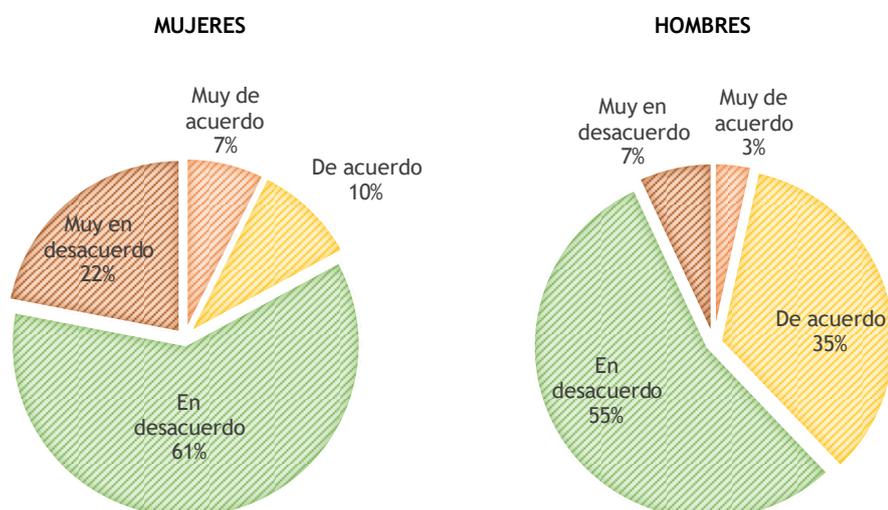
El 74,3% de los encuestados manifiesta que las oportunidades para ascender no son iguales para los hombres y las mujeres dentro de su organización (personas que respondieron “Muy en desacuerdo/ En desacuerdo” a la pregunta ¿Cuál es su grado de acuerdo con esta frase “las oportunidades para ascender son iguales tanto para hombres como para mujeres?”) (Ver Gráfico 6). El 65% de estas respuestas está representada por mujeres, mientras que el 35% por hombres. (Ver Gráfico 6.1).

Gráfico 6: ¿Cuál es su grado de acuerdo con esta frase “las oportunidades para ascender son iguales tanto para hombres como para mujeres”?



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Gráfico 6.1: ¿Cuál es su grado de acuerdo con esta frase “las oportunidades para ascender son iguales tanto para hombres como para mujeres” ?, apertura por género

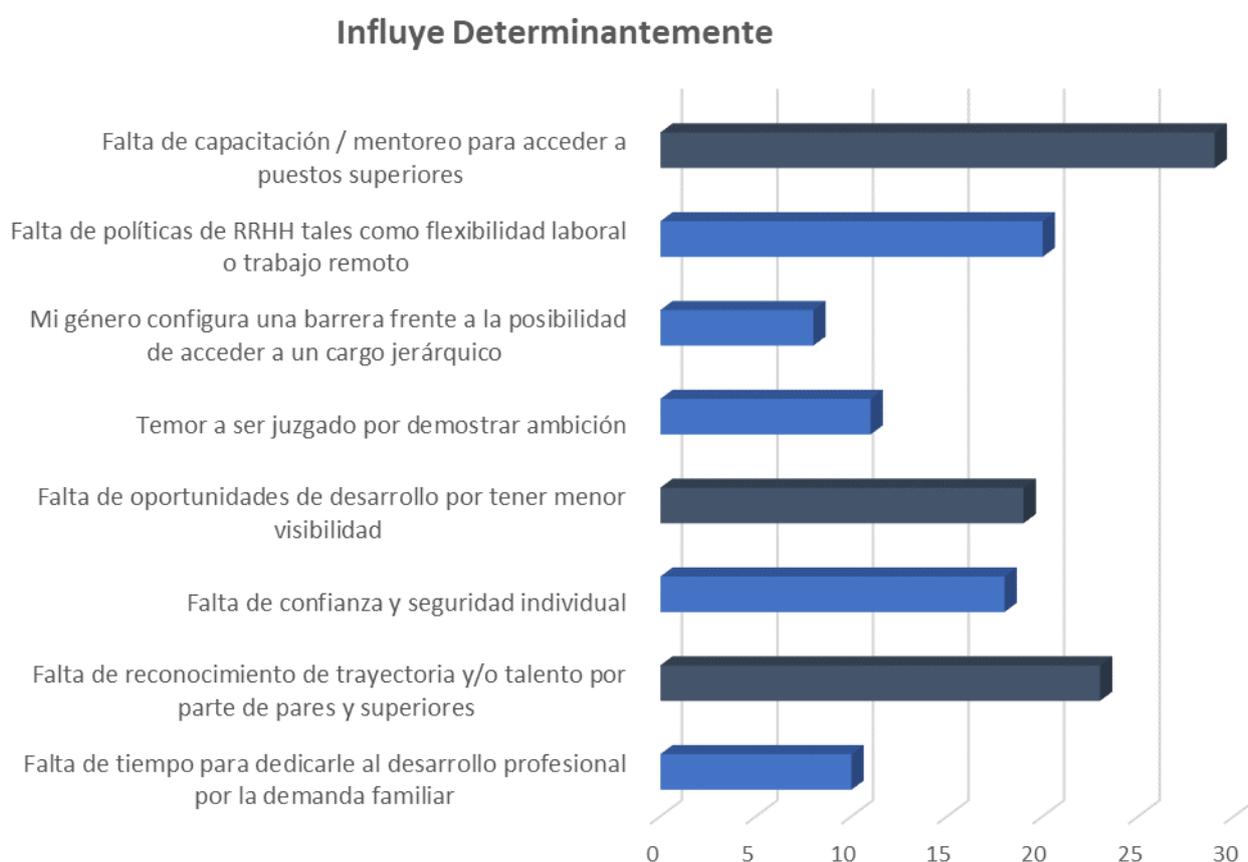


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas

El 25,7% de los encuestados que manifiesta que las oportunidades para ascender son iguales para los hombres y las mujeres dentro de su organización (respuestas “Muy de Acuerdo / De acuerdo”) está representado en un 61% por hombres.

A la hora de identificar el grado de influencia de los diferentes obstáculos en el desarrollo de carrera, el 25% de los encuestados identificó obstáculos determinantes, siendo la falta de capacitación y mentoreo para acceder a puestos superiores el principal, seguido por la falta de reconocimiento y la falta de oportunidades de desarrollo (Ver Gráfico 7).

Gráfico 7: Identifique el grado de influencia de los siguientes obstáculos en su desarrollo de carrera, respuesta “Influye determinantemente”



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Tomando los tres obstáculos identificados como los de mayor influencia, y si bien en todos los casos son las mujeres quienes lo perciben con mayor participación, ambos géneros coinciden en su influencia sobre el desarrollo (Ver Gráfico 7.1).

Gráfico 7.1: Identifique el grado de influencia de los siguientes obstáculos en su desarrollo de carrera top 3 respuesta “Influye determinadamente”, apertura por genero



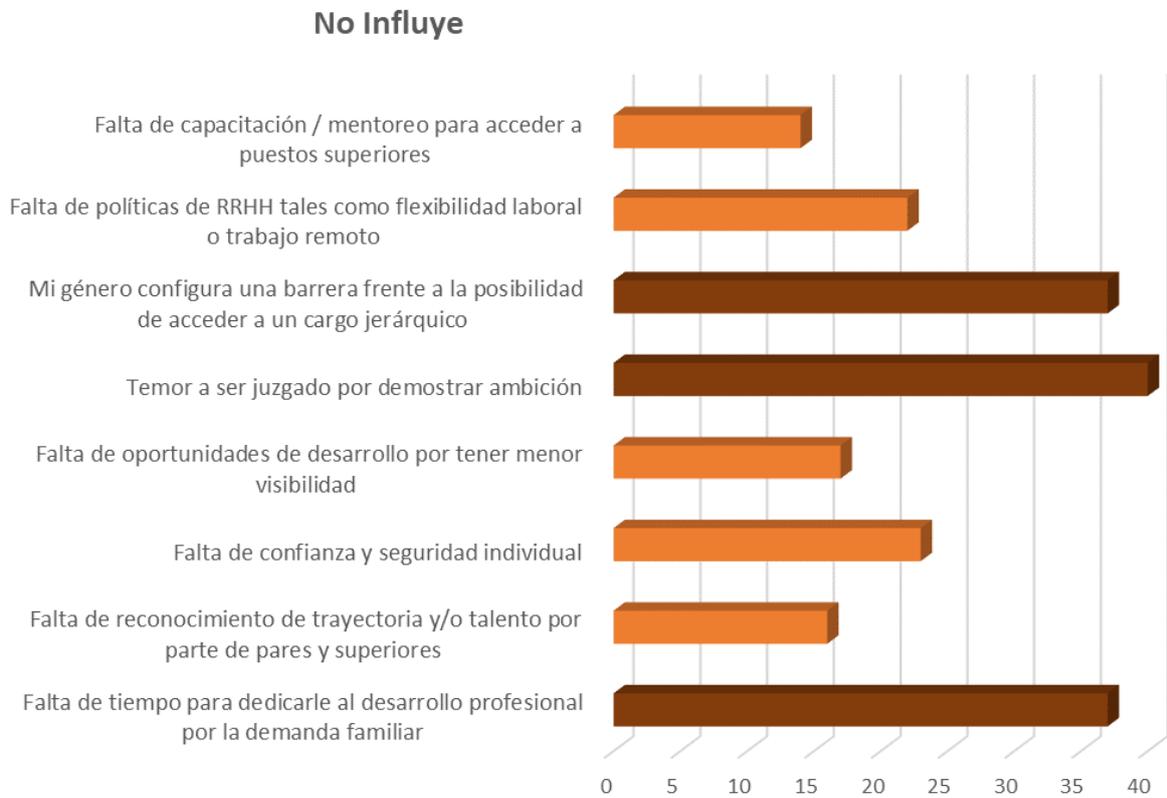
Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Se observa mayor dispersión en los obstáculos “Temor a ser juzgado por demostrar ambición” y “Mi género configura una barrera frente a la posibilidad de acceder a un cargo jerárquico”, donde dentro de la muestra que los identificó como obstáculos determinadamente influyentes solo el 18% y el 13% son hombres, respectivamente.

Los obstáculos que fueron identificados como no influyentes en el desarrollo por el 37% de los encuestados fueron principalmente el temor a ser juzgado por demostrar ambición, género configura una barrera frente a la posibilidad de acceder a un cargo jerárquico y Falta de tiempo para dedicarle al desarrollo profesional por la demanda familiar (Ver Gráfico 8).

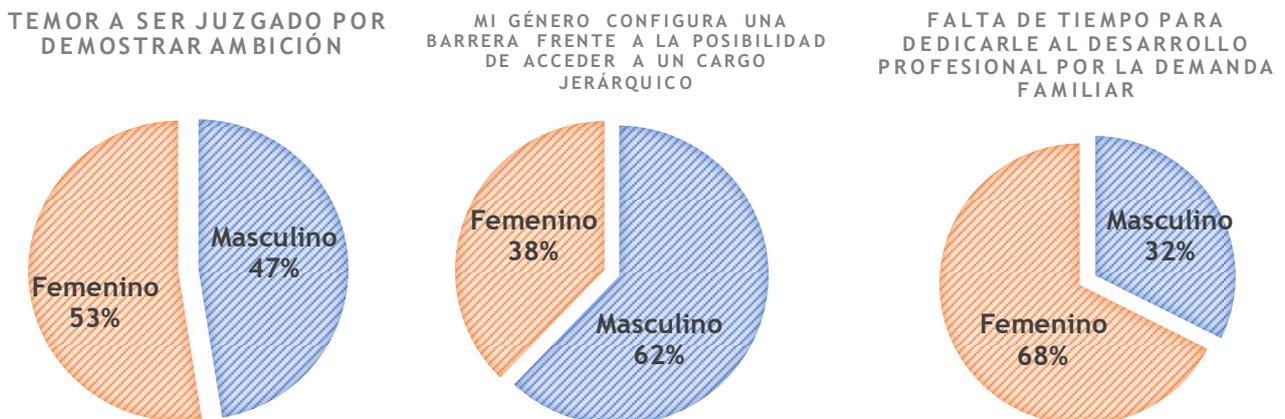
En este caso, la apertura por género de los obstáculos principales muestra cierta consenso en ambos géneros cuando no se considera el demostrar la ambición como un obstáculo, pero sólo el 38% de quienes creen que el género no influye son mujeres. Contrariamente, sólo el 32% de los encuestados que creen que la demanda familiar no influye en el desarrollo profesional son hombres (Ver Gráfico 8.1).

Gráfico 8: Identifique el grado de influencia de los siguientes obstáculos en su desarrollo de carrera, respuesta “No influye”



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Gráfico 8.1: Identifique el grado de influencia de los siguientes obstáculos en su desarrollo de carrera top 3 respuesta “No Influye”, apertura por genero



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas

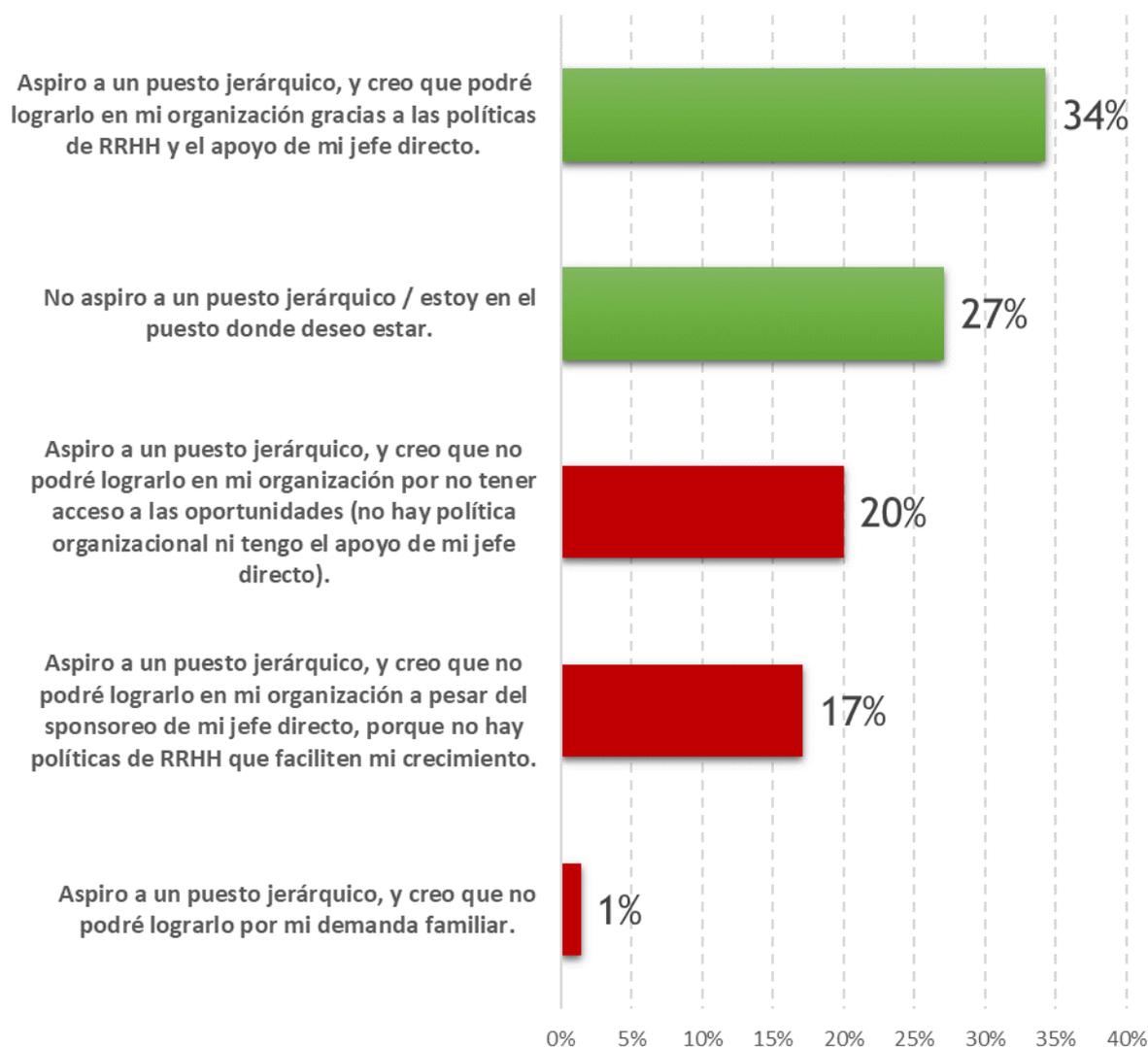
Por último, los encuestados debían elegir entre las siguientes afirmaciones cual representaba mejor su situación profesional actual:

1. Aspiro a un puesto jerárquico, y creo que **podré** lograrlo en mi organización gracias a las políticas de RRHH y el apoyo de mi jefe directo.
2. Aspiro a un puesto jerárquico, y creo que **no podré** lograrlo en mi organización a pesar del sponsoreo de mi jefe directo, porque **no hay políticas de RRHH** que faciliten mi crecimiento.
3. Aspiro a un puesto jerárquico, y creo que **no podré** lograrlo en mi organización a pesar de las políticas de RRHH, porque **no tengo el sponsoreo de mi jefe directo** para acceder a las oportunidades.
4. Aspiro a un puesto jerárquico, y creo que **no podré** lograrlo en mi organización por **no tener acceso a las oportunidades** (no hay política organizacional ni tengo el apoyo de mi jefe directo).
5. Aspiro a un puesto jerárquico, y creo que **no podré** lograrlo por mi **demanda familiar**
6. No aspiro a un puesto jerárquico / estoy en el puesto donde deseo estar.

El 27% de los encuestados respondió que no aspira a un puesto jerárquico o que ya se encuentra en el puesto donde desea estar. El 39% de los encuestados manifestó que aspira a un puesto jerárquico pero que cree que no podrá lograrlo por diferentes motivos, y el 34% cree que podrá lograrlo en su organización gracias a las políticas de RRHH y al apoyo de su jefe directo (Ver Gráfico 9).

El 74% de quienes están conformes en su puesto actual y/o no tienen aspiración a un puesto jerárquico son mujeres. Por otro lado, de la población que cree que va a lograrlo en su organización actual, el 58% son hombres y el 42% son mujeres.

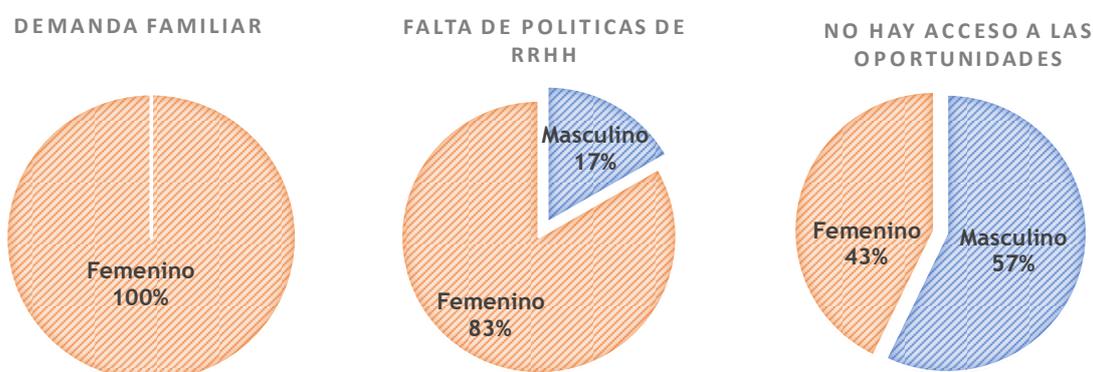
Gráfico 9: Cual de estas afirmaciones representa mejor su actual situación profesional?



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Analizando la apertura por genero de quienes aspiran a un puesto jerárquico, pero no creen poder lograrlo, el 100% de quienes creen que no podrán lograrlo por su demanda familiar son mujeres. Quienes creen que no podrán lograrlo a pesar del sponsoreo de su jefe directo porque no hay políticas de RRHH que faciliten su crecimiento son 83% mujeres y 17% hombres. Por último, quienes creen que no podrán lograrlo por no tener acceso a las oportunidades (no hay política organizacional ni tienen el apoyo de su jefe directo) son 57% hombres y 43% mujeres (Ver Gráfico 9.1).

Gráfico 9.1: Apertura por género de los motivos por los cuales cree que no podrá acceder a un puesto jerárquico en su organización

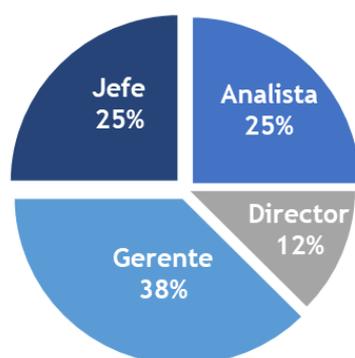


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas

5.2 Análisis de resultados de las entrevistas a mujeres dentro de Pampa Energía

Los resultados de las entrevistas se analizan por jerarquía organizacional de cada entrevistada, segmentado según el Gráfico N° 10:

Gráfico 10: Posición jerárquica de la entrevistada



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas

En primer lugar, se mencionan los aspectos destacados de las entrevistas a Directores y Gerentes (Ver Gráfico N° 11), para luego exponer los mismos puntos en Jefes y Analistas (Ver Gráfico N° 12). El anexo I cuenta con fragmentos significativos de las entrevistas. Los nombres de las entrevistadas a la hora de analizar las respuestas permanecerán en reserva.

Gráfico 11: Cuadro Comparativo de entrevistas a mujeres Directores y Gerentes en Pampa Energía

Directores y Gerentes	Entrevistada 1	Entrevistada 2	Entrevistada 3	Entrevistada 4
Hubiese preferido otra carrera, que descartó por un tema de género?	No	No	No	Si
A lo largo de su desarrollo profesional, identificó sesgos o barreras por temas de género?	No	No	No	Si, principalmente de pares (sesgo de percepción y sesgo de grupo)
Tuvo que adaptar su estilo de liderazgo para encajar entre pares hombres?	No	Si, en determinadas situaciones	No	Si, en determinadas situaciones
Siente que la cultura organizacional la acompaña en su desarrollo profesional?	Si, principalmente jefes mentores	Si, principalmente jefes mentores	Si, principalmente jefes mentores	Si, principalmente jefes mentores
Cree que la imposición de un cupo femenino ayuda al desarrollo de las mujeres?	No, pero ayuda a poner el tema en agenda	No	No	No, pero ayuda a poner el tema en agenda

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas

Gráfico 12: Cuadro Comparativo de entrevistas a mujeres Jefas y Analistas en Pampa Energía

Jefas y Analistas	Entrevistada 5	Entrevistada 6	Entrevistada 7	Entrevistada 8
Hubiese preferido otra carrera, que descartó por un tema de género?	No	No	Si	No
A lo largo de su desarrollo profesional, identificó sesgos o barreras por temas de género?	No	Efecto de grupo y la idea de que hay trabajos que la mujer no puede hacer	Si, compañeros hombres con mayores desafíos y recompensas	Si, sobretodo descalificación más por la edad que por el género
Tuvo que adaptar su estilo de liderazgo para encajar entre pares hombres?	Sacrificar el balance entre vida personal y laboral	Si, la mujer se percibe como más emocional y aversa al riesgo	Si, sobretodo en aspectos físicos y actitudinales	No
Siente que la cultura organizacional la acompaña en su desarrollo profesional?	No, el tema de la maternidad todavía es un problema	No desde RRHH, si por sus superiores y pares	No, falta de referentes y de políticas de capacitación	Si, pero es un proceso largo capacitar a las personas (y que lo tomen)
Cree que la imposición de un cupo femenino ayuda al desarrollo de las mujeres?	Si, se necesita la legislación	No, lo considera "discriminación positiva"	Si, se necesita la legislación	No

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas

De la comparación y análisis de las respuestas de las mujeres entrevistadas en Pampa Energía se puede mencionar:

- Todas consideran que nos encontramos en un momento histórico, donde la mujer está reclamando en la sociedad por igualdad de derechos y oportunidades;
- Todas acordaron que medidas drásticas como la imposición de un cupo femenino no son efectivas a largo plazo, pero varias reconocen que se trata de algo necesario actualmente para dar un primer paso en el camino de la equidad;
- Todas las entrevistadas que se encuentran actualmente en posiciones gerenciales (Directores y Gerentes), remarcan haber tenido a lo largo de su carrera jefes que las valoraron, impulsaron y ayudaron a crecer y a seguir desarrollándose profesionalmente;
- La maternidad fue, y sigue siendo, una de las principales limitantes en el desarrollo de las mujeres. Tanto para quienes ya son madres y buscan encontrar el balance como para las que aún no, pero sienten la mirada de la organización como una “potencial desventaja” frente a sus pares hombres;
- Todas las entrevistadas que se encuentran actualmente en busca de seguir ascendiendo en la escala jerárquica, aseguran que no alcanza con la mera existencia de políticas de recursos humanos, sino que se requiere un cambio cultural sostenido;
- Finalmente, todas mencionan en algún momento de la entrevista que buscar el equilibrio entre la vida personal y la vida laboral es arduo, y que muchas veces puede funcionar como un impedimento al crecimiento profesional.

CONCLUSIONES

Como ya se ha mencionado anteriormente, ese trabajo busca identificar aquellos estereotipos, sesgos y barreras de género que configuran para las mujeres un obstáculo a la hora de desarrollarse profesionalmente dentro de las organizaciones.

A lo largo de los capítulos precedentes, se ha identificado que dichas limitaciones existen en la vida de la mujer mucho antes de iniciar su carrera laboral. Desde jóvenes, las mujeres recibimos de la sociedad la idea de que existen ciertas cosas que no podemos hacer, juegos que no podemos jugar, carreras que no podés estudiar, trabajos que no podemos hacer. A nivel mundial se está empezando a cuestionar estas verdades y a desafiar los preconceptos de la sociedad. Hoy, el movimiento feminista en la lucha por conseguir la equidad excede el ámbito laboral y busca conseguir para el género femenino los derechos que fueron negados durante mucho tiempo.

En dicho contexto, la sociedad argentina también está pasando por un momento de cambio y de adaptación a esta nueva realidad, que será sin dudas un proceso largo y arduo que tendrá impactos en todos los ámbitos de la vida diaria, tal como evidencias los resultados obtenidos del análisis de las encuestas y entrevistas realizadas en el marco de esta investigación.

El porcentaje de mujeres en altos cargos empresariales sigue siendo bajo, y en muchos casos los propios sesgos y estereotipos que las mujeres internalizamos operan como grandes limitantes de nuestro desarrollo. Por esto resulta imperioso que las empresas trabajen en programas que reeduquen y refuercen positivamente el lugar que la mujer puede tener dentro de la compañía (si lo desea).

Algo que llama la atención de las encuestas realizadas en Pampa Energía como caso de estudio, es que al hablar con aquellas mujeres que ya se encuentran hoy en puestos de altos mandos, mencionan que siempre tuvieron la *suerte* de tener jefes que las han acompañado y han reconocido lo mucho que trabajaron. Hasta han mencionado que el género femenino las favoreció por tener jefes que “las adoptaron como hijas” o que “por ser de las pocas mujeres en la sala, era

fácil de recordar”. No obstante, lo mencionado, las mujeres que se encuentran en los escalones más bajos de la escala jerárquica ven como problemática la idea de seguir creciendo si no consiguen un mentor o si no cuentan con políticas de recursos humanos que les facilite el equilibrio con su vida personal. Se confirma de esta manera el fenómeno denominado “peldaño roto”, que perjudica mayoritariamente a las mujeres en el “*entry level*”. La posibilidad de crecimiento de una mujer dentro de la escala organizacional no debería depender de la *suerte* de conseguir un jefe que esté mirando cuanto trabaja y que decida traccionar por su crecimiento.

Promover la igualdad de oportunidades requiere de un cambio de mentalidad de todos los involucrados en la cultura de la organización, y ese cambio precisa de un seguimiento activo por parte de recursos humanos. Una de las entrevistadas dijo la frase “*Estos cambios solo se imponen si se hablan y fuerte, sino nunca se hacen*”. Un paso fundamental, que es poner el tema en agenda, ya está dado. Ahora resta un camino arduo que es poner en práctica lo que se dice.

En base a lo estudiado en la presente investigación, considero que son diversas las áreas donde se debe trabajar para lograr la equidad de género:

- En la crianza: Erradicar la concepción de “cosas de mujeres” y “cosas de hombres”. Incentivar desde una temprana edad la idea de que uno puede lograr lo que se proponga, con esfuerzo y dedicación, sin importar el género;
- En la educación: Conseguir mayor inserción de mujeres en aquellas carreras que hoy se consideran “de hombre”. Si no existen mujeres capacitadas para ocupar determinados puestos, las organizaciones no tienen los recursos para incrementar su matriz de género;
- En las organizaciones: Variedad de medidas detalladas a lo largo de toda esta investigación;
- En el núcleo familiar: La carga de buscar un equilibrio entre la vida familiar y laboral debe ser compartida. Si sólo la mujer sigue cargando con esta responsabilidad, indefectiblemente se verá en una posición de elegir entre su familia y su desarrollo profesional.

Las organizaciones tienen que prestar particular atención a los avances de la sociedad en pos de la igualdad de género. Probablemente no sean las empresas las únicas responsables de iniciar este cambio, pero sí de perpetuarlo en el tiempo. Son las organizaciones las responsables de crear una cultura que acompañe las necesidades de todos sus colaboradores. Tener procesos de selección transparentes, ser claras y meritocráticas a la hora de evaluar ascensos.

Entre varias de las entrevistadas surgió la idea de que las empresas todavía ven la maternidad como una desventaja, una de ellas dijo “Creo que en general en todas las empresas la maternidad es la influyente no solo cuando la mujer ya es madre, sino también solo por el hecho de existir esa posibilidad”. Todas las organizaciones deberían trabajar para que las mujeres no sientan que el compromiso laboral y la maternidad se correlacionan negativamente.

Por otro lado, también deben colaborar con programas de mentoreo y capacitación. Como se observa en la encuesta detallada en el capítulo 5.1, la falta de este tipo de programas se identifica como un obstáculo determinante a la hora de querer desarrollarse.

Muchos de los entrevistados siguen creyendo que la manera de demostrar compromiso y responsabilidad con la organización es en detrimento de su tiempo personal. Por esta razón también resulta clave que las empresas tengan políticas de flexibilización, trabajo remoto, evaluación por objetivos, que promuevan el uso responsable del tiempo de cada empleado para equilibrar su vida profesional y personal. No debiera ser una elección para nadie, ni hombres ni mujeres, la idea de sacrificar una de las dos vidas. El entendimiento por parte de las organizaciones de que todo forma parte de una única vida, y de una única persona con distintos deseos y aspiraciones, resultará clave para el progreso del género.

El hecho de que tanto hombres como mujeres hayan destacado en la encuesta la necesidad de programas que ayuden al desarrollo femenino y colaboren con la paridad de género dentro de las organizaciones, refuerza el punto de que es un tema que está latente en la sociedad y que debe ser respondido.

El hecho de que un 40% de los encuestados crea que las políticas de género pueden volverse discriminatorias para los hombres, es una señal de que aún no hay un pleno entendimiento de las políticas que podrían implementarse. De hecho, el 54% de quienes respondieron que podría volverse discriminatorio para los hombres, son mujeres. Esto podría estar fuertemente relacionado al sesgo de certeza, donde la mujer se siente obligada a fingir un grado elevado de confianza, y a la hora de recibir una ayuda, la rechaza. Un programa de desarrollo bien planeado e implementado correctamente favorecería a ambos géneros por igual, dado que el foco de la capacitación estaría en ayudar a quien busque crecer dentro de la organización (sin distinción en absoluto del género).

Como vimos anteriormente, sólo 25% de los encuestados cree que las oportunidades para ascender son iguales tanto para hombres como para mujeres. Las organizaciones deben realizar un fuerte trabajo para lograr transparencia y claridad en sus decisiones de promoción y en sus procesos de selección para revertir esta situación.

Para finalizar, y dar respuesta al objetivo principal de la presente investigación, se propone un conjunto de pasos que configuran un plan de acción para las organizaciones que busquen incrementar la participación de mujeres en puestos de alta dirección:

- **DIAGNOSTICO** - Analizar la situación actual de la compañía: Revisar la participación de las mujeres en todos los puestos de su escala jerárquica. Analizar los resultados y concluir si la organización tiene un problema de “techo de cristal”, “peldaño roto”, falta de mujeres capacitadas para el *entry level*, entre otros. Tener un diagnóstico de la situación actual.
- **AGENDA** - Poner la problemática en el mapa: Involucrar a toda la organización, traer el tema sobre la mesa y lograr el compromiso activo del management para que dicho compromiso se propague hacia abajo en toda la escala organizacional. Establecer indicadores para medir el progreso a lo largo del tiempo.

- EDUCAR - Que mandos altos y medios sepan la importancia de tener equipos diversos, y los beneficios que trae aparejado. Realizar charlas, cursos, y mostrar evidencia cierta. Poner en jaque aquellos sesgos y prejuicios que forman parte de la cultura.
- EMPODERAR - Realizar programas específicos para las mujeres que quieran desarrollarse. Buscar referentes del género dentro de la compañía que puedan hacer *coaching* y/o *mentoring*. Compartir la historia del desarrollo profesional de las mujeres que están hoy en altos mandos, para que sean inspiracionales.
- FLEXIBILIDAD - Políticas de recursos humanos que ayuden a congeniar la vida personal y laboral. Flexibilidad laboral, horarios auto gestionados, trabajo remoto, mayores licencias por maternidad/paternidad, trabajos evaluados por resultados y no por cumplimiento de horario.
- TRANSPARENCIA - Maximizar la información brindada a los empleados frente a los procesos de selección y los ascensos. Setear objetivos de género conocidos por todos, y realizar un seguimiento periódico que demuestre el interés sostenido.

Por último, es relevante también que las mujeres trabajemos para lograr conseguir nuestro lugar en las empresas. Citando a Marilén Stengel, tenemos que decidir si vamos a pelearnos por las migas o vamos a agrandar la torta. “Si vamos a pelear por las migas, es probable que acabemos haciéndolo entre nosotras, lastimando nuestros vínculos y sin lograr lo que deseamos. Si, en cambio, trabajamos para agrandar la torta, es decir, el universo de nuestras posibilidades laborales, no solo nosotras sino también otras tendrán más oportunidades” (Stengel, 2018).

En conclusión, el cambio debe ser parte de la sociedad y eso significa que es un trabajo de todos: hombres, mujeres, organizaciones, familias, estado e instituciones educativas. El cambio somos todos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Grant Thornton, (2017). *Women in Business*.
- Grant Thornton, (2018). *Mujeres Directivas: más allá de las políticas para lograr el progreso*.
- Grant Thornton, (2019). *International Business Report*.
- Grant Thornton, (2020). *Women in Business*.
- McKinsey, (2019). *How woman can help fill the oil and gas industry's talent gap*.
- McKinsey, (2019). *Women in the Workplace*.
- McKinsey, (2020). *Women in the Workplace*.
- IBM, (2019). *Las mujeres, el liderazgo y la paradoja de prioridad*.
- Stengel Marilén, (2018). *El Efecto Mujer*, Argentina, Penguin Random House Grupo Editorial.
- Sandberg Sheryl, (2014). *Lean In*, Argentina, Penguin Random House Grupo Editorial.
- Foro Económico Mundial, (2016). *Global Gender Gap Report*.
- Baskaran & Hessami, (2019). *Competitively Elected Women as Policy Makers*.
- Instituto de la Mujer, (2015). *Programa Clara, Mujeres en proceso de integración social y laboral, Módulo para la motivación*, Ministerio de Igualdad de Madrid.
- Instituto de la Mujer, (2015). *Programa Clara, Mujeres en proceso de integración social y laboral, Módulo de aprendizaje para la búsqueda de empleo* Ministerio de Igualdad de Madrid.
- Egon Zehnder, (2019). *Reinforcing the Need for Diversity in Latin America's Boardrooms*.

- Petroleum Equipment & Services Association, (2018) *Gender diversity study*.
- Malgesini Graciela y Gimenez Carlos (2000). *Guía de los conceptos sobre migraciones, racismo e interculturalidad*.
- Andrew Campbell, Jo Whitehead y Sydney Finkelstein, (2009). *Por qué buenos líderes toman malas decisiones*, Harvard Business Review.
- Hatum Andrés, (2020). *Mujeres ejecutivas: Del techo de cristal a la campana de acero*, La Nación, Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/mujeres-ejecutivas-del-techo-de-cristal-a-la-campana-de-aceroel-futuro-del-trabajo-como-la-pandemia-puede-llevar-a-acortar-la-semana-laboral-nid2352938/>
- Varela Paloma, (2020). *Estos son los cuatro beneficios que te interesan de la nueva ley de igualdad para las empresas*, Vogue, Recuperado de <https://business.vogue.es/carrera/articulos/ley-trabajo-igualdad-salario-brecha-beneficios-conciliacion/313/amp>
- Tejada Azul, (2021). *La paridad de género llega a los directorios de las empresas*, Página 12, Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/283149-la-paridad-de-genero-llega-a-los-directorios-de-las-empresas>
- Página 12, (2021). *Angela Merkel impulsa el cupo femenino*, Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/315630-angela-merkel-impulsa-el-cupo-femenino-en-los-directorios>
- Saldisuri Silvana, (2020). *Las mujeres y la brecha económica: qué barreras hay que derribar*, Cronista, Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-mujeres-y-la-brecha-economica-que-barreras-hay-que-derribar-20200307-0011.html>
- BrandStudio (2020). *Empresas crecerían un 20% más si sumaran mujeres en rangos directivos*, Clarín, Recuperado de https://www.clarin.com/brandstudio/empresas-crecerian-20-sumaran-mujeres-rangos-directivos_0_dkJtnUq.html

- Proyecto Dream Gap de Barbie (2018), Recuperado de <https://www.barbie.com/es-es/dream-gap>
- Pampa Energía, (2020). *Reporte de sustentabilidad* - Recuperado de <https://www.pampaenergia.com/wp-content/uploads/2020/12/Pampa-2019-Reporte-Sustentabilidad-ESP.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Principales fragmentos de las entrevistas a las mujeres en Pampa

Energía

- *“El equilibrio entre la vida laboral y personal, los primeros años de carrera, implican mucho sacrificio, esfuerzo y resignación de tiempo personal. Es un camino largo de esfuerzo, pero se puede. Si bien el proceso es lento, se está dando un cambio cultural a nivel mundial donde las mujeres empiezan a ocupar puestos de liderazgo en cualquier tipo de industria.”*
- *“Recuerdo una compañera mujer que dijo “¡La acaban de ascender y justo ahora se viene a embarazar! Cuando tendría que estar demostrando que las mujeres pueden, ella se embaraza”. Ese tipo de comentarios tiene que desaparecer, si las mujeres no cambiamos la forma en la que nos tratamos, no vamos a poder progresar”*
- *“Las mujeres en puestos de liderazgo tienen un techo de cristal, porque los hombres con sus jefes inmediatos tienen una relación que las mujeres no pueden tener, porque se vinculan desde cosas que comparten los hombres. Esta la creencia de que la mujer es muy sensible, y no van a poder hablarle de la misma manera que les hablan a los hombres, pero muchas veces ni siquiera lo intentaron.”*
- *“Los comentarios hacia el cuerpo y las actitudes propias de la mujer no son temas relevantes para un ambiente corporativo. Hay que poner en jaque a los hombres que hacen comentarios desafortunados (cuerpo, escote, embarazado, nuestro lugar en la cocina). Contestemos de manera políticamente correcta pero que los deje en evidencia con su comentario. Vivimos en un mundo sin igualdad, los hombres ganan más y tienen más facilitado el acceso a los puestos de liderazgo. Hay que*

capacitarse más, porque tenemos que trabajar más que ello para conseguir el lugar. Confíen en ustedes, no se achiquen, no tengan miedo, y expongan las situaciones donde se siente menospreciadas.”

- *Ante la pregunta de ¿Cuáles fueron las políticas de la empresa que te facilitaron el camino? Respondió: “Lo bueno es que los socios tienen una cultura del mérito que pocas veces vi en organizaciones argentinas. Con lo cual eso ampliamente allanó el camino para mi desarrollo profesional. No sé si hubiera sido mejor si era hombre, pero no por discriminación sino por sesgos inconscientes de todos los actores. Es algo innato en cada uno, que no sabe que existe”*
- *“La maternidad es una pregunta que nos hacen siempre, y al hombre nunca.”*
- *“A las mujeres que quieren crecer, les diría que sigan sus instintos, hagan caso omiso a prejuicios de terceros e incluso propios y eviten compararse con el desempeño del otro (cada persona es un mundo). Busquen referentes que los inspiren y de ser posible que los aconsejen. A la larga si algo es un bloqueo para alcanzar tus proyectos, puede ser conveniente replantearse si vale la pena quedarte ahí o cambiar de rumbo”*
- *“Se puede congeniar las dos vidas. Es importante que las mujeres sepan que tienen la capacidad para lograrlo, que no se pongan obstáculos ellas mismas, porque son los peores. Los obstáculos que nos pone nuestra mente son los peores. Tenemos que creer en nosotras, y es super relevante que siendo mujeres nos ayudemos entre nosotras. En el largo plazo, es mucho más la clave de la felicidad lograr el equilibrio entre las dos vidas que quedarnos sólo con una de las dos. Tenemos las dos cosas adentro nuestro, tenemos un cerebro y tenemos un útero, no hay por qué negar una de las dos cosas.”*