



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Diversidad de género en las organizaciones: un modelo de niveles de madurez.

Autor: Maisa Paula Maion

DNI: 95.835.735

Mentora: Marcela Zangaro

Buenos Aires, 28 de febrero de 2024

Índice

1. Resumen ejecutivo	3
2. Introducción	4
2.1. Problemática a abordar	4
2.2. Preguntas y objetivo central del trabajo	7
3. Marco conceptual	9
3.1. Acerca de una perspectiva de la diversidad	9
3.1.2. De los Estudios de la Mujer y de los Estudios de la Masculinidad hacia los Estudios del Género	10
3.2. La problemática de las mujeres en las organizaciones	13
3.2.1 Barreras y obstáculos de las mujeres en las organizaciones	16
3.3. Propuestas existentes para la promoción de la diversidad de género	20
3.3.1. Principios de Empoderamiento de las Mujeres	21
3.3.2. Modelo de Madurez para Diversidad, Equidad e Inclusión	24
4. Investigación de campo	28
4.1. Metodología de relevamiento	28
4.1.1. El modelo de estudio de casos	28
4.1.2. La entrevista semiestructurada	32
4.2. Presentación y análisis de la información de campo	32
4.2.1. Diversidad	33
4.2.2. Mujeres en las organizaciones	35
4.2.3. Propuestas para la promoción de la diversidad de género	47
4.2.3.1. WEP 2 y WEP 3 vinculados a la dimensión gestión del riesgo	48
4.2.3.2. WEP 1 y WEP 7 vinculados a la dimensión consciencia	49
4.2.3.3. WEP 1, WEP 4 y WEP 7 vinculados a la dimensión de integración del talento	51
4.2.3.4. WEP 5 vinculado a la dimensión de integración de la operación	53
4.2.3.5. WEP 6 vinculado a la dimensión de integración con el mercado	54
4.2.3.6. Elementos de identificación del nivel de madurez	55
4.3. Síntesis de los principales hallazgos	58

5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico	62
6. Recomendaciones para la acción	65
6.1. Modelo de madurez para diversidad, equidad e inclusión del género femenino	65
7. Conclusiones generales del trabajo	70
8. Bibliografía	71
9. Anexos	76
9.1. Anexo 1: Guía para las entrevistas	76

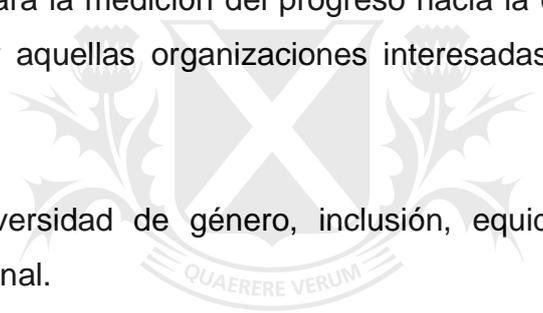


Universidad de
San Andrés

1. Resumen ejecutivo

En este trabajo se estudia la fuerza laboral femenina desde la perspectiva de la diversidad, equidad e inclusión del género femenino en el ambiente corporativo occidental. La investigación realizada se centra en conocer cuáles son los factores y condicionantes que determinan el grado de madurez de una organización para lograr la equidad de género. Partiendo de un marco teórico, se ha conducido una investigación de campo por medio de entrevistas semiestructuradas a responsables de la temática abordada en diez empresas de diferentes sectores económicos. A partir de los hallazgos de la investigación, se elaboró una propuesta de modelo de madurez que se aplica tanto para el diagnóstico, como para la medición del progreso hacia la equidad de género a tener en cuenta por aquellas organizaciones interesadas en la problemática planteada.

Palabras clave: diversidad de género, inclusión, equidad, organizaciones, madurez organizacional.



Universidad de
San Andrés

2. Introducción

2.1. Problemática a abordar

La organización del trabajo fue marcada por la división sexual durante un largo período de tiempo. A partir de la concepción de la familia patriarcal, la identificación de la mujer como esposa, madre y protectora de la familia, y la asignación del hombre como proveedor, ha sido impuesta y legitimada en lo más íntimo de la sociedad (Fernández, 1993). Así se generó la dualidad producción-reproducción, en la cual las mujeres eran responsables por el trabajo de cuidado no remunerado (reproducción), lo que permitió a los hombres dedicarse al trabajo asalariado (producción) (Fumagalli, 2010).

Con la llegada de la Revolución Industrial, se produce una fuerte migración de mujeres y hombres hacia los centros urbanos, con el objetivo de trabajar en las fábricas, y comienza a definirse una organización social por la cual se caracteriza a los hombres la capacidad del trabajo físico en las industrias, mientras, los cuidados de los hijos y del hogar, se les atribuye a las mujeres. De esta forma, la división sexual del trabajo se basa en un desigual reconocimiento de las tareas que desempeñan ambos, una vez que el ámbito público adquiere un valor económico, social y de prestigio, mientras que al ámbito privado se le asigna un valor meramente simbólico (Astelarra, 2005).

A partir de la disminución de la producción en masa en la década de 1960, surge el capitalismo cognitivo. Fumagalli (2010) plantea que el trabajo asume una forma abstracta y pasa a caracterizarse como una prestación laboral cada vez más cognitiva y relacional. Afirma que la capacidad intelectual, los sentimientos y la experiencia vital, son factores productivos tan importantes, o aún más, que los brazos o el cuerpo. De esa manera, el trabajo remunerado encuentra nuevas alternativas además del trabajo asalariado manual.

La llegada de la fuerza laboral femenina en el mercado productivo acompaña al capitalismo cognitivo, así como se demuestra en los datos del Our World in Data. El gráfico 1 considera datos de la OECD y estimaciones históricas disponibles

de los primeros países industrializados. Retrotrae a 1890 y ejemplifica el salto de la participación femenina en la fuerza laboral a partir de 1960 hasta la actualidad.

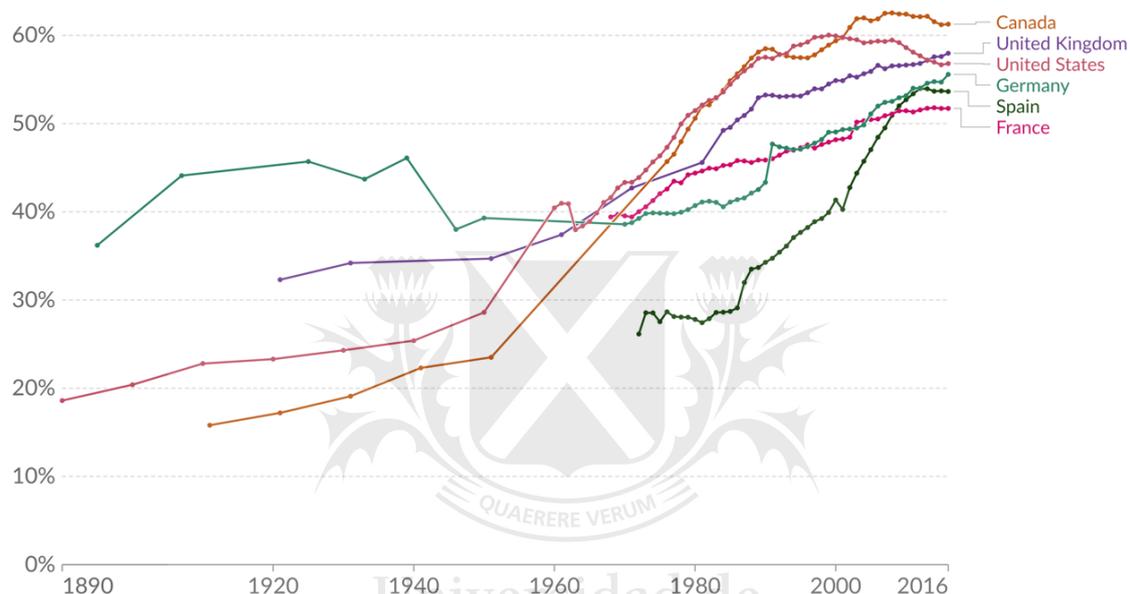
Gráfico 1

Tasas de participación femenina en la fuerza laboral

Female labor force participation rates

Proportion of the female population ages 15 and over that is economically active.

Our World
in Data



Data source: Our World In Data based on OECD (2017) and Long (1958)

[OurWorldInData.org/female-labor-supply](https://ourworldindata.org/female-labor-supply) | CC BY

Note: For some observations prior 1960, the participation rate is taken with respect to the female population 14 and over. See sources for details.

Fuente. Our World in Data (<https://ourworldindata.org/female-labor-supply>)

Las mujeres, que antes encontraban oportunidades de trabajo remunerado en las profesiones descritas como 'actividades de cuidado', pasaron a calificarse y a competir por los mismos puestos ocupados mayoritariamente por la fuerza laboral del género masculino, sin dejar sus responsabilidades por el trabajo de cuidado. Como efecto inmediato hubo un impacto en la organización del trabajo por la segregación de género a partir de los roles asignados por la familia patriarcal (Fumagalli, 2010).

Las empresas, sin embargo, se mantuvieron con las mismas prácticas organizacionales, sin necesariamente considerar las características del nuevo público que se sumaba a su pool de talentos. Para el género femenino, adoptar

las características del género masculino, es decir, masculinizarse (Connell, 2020) era un medio de supervivencia en las organizaciones.

En ese escenario, la economía feminista surgió para visibilizar la doble jornada de la mujer, para explicitar la manera en la cual las sociedades resuelven la reproducción cotidiana de las personas, para discutir la brecha salarial entre los géneros y para desafiar la inclusión y retención de las mujeres en las organizaciones, en especial en posiciones de alto mando. Enríquez (2015) afirma que la economía feminista es una corriente de pensamiento que visibiliza las dimensiones de género de la dinámica económica y sus implicancias para la vida de las mujeres. Un aspecto central es cómo las sociedades resuelven la reproducción cotidiana de las personas, el rol que la reproducción tiene en el funcionamiento económico y en los determinantes de la desigualdad de género.

Para el empresariado, a su vez, se ha planteado la cuestión de cómo la presencia del género femenino dentro de las organizaciones agrega valor y afecta los resultados de una organización. En ese campo, los trabajos más recientes sugieren enfoques externos e internos.

El enfoque externo investigado por Dobbin y Jung (2011), Lee y James (2007), Smith y Gaughan (2021) concluye que la presencia de la diversidad de género influye en la percepción de valor de una empresa por parte de los inversores y otros *stakeholders* externos.

El enfoque interno, a su vez, se centra en el rol que la diversidad de género juega en las organizaciones. Dwyer, Richard y Chadwick (2003) y Richard, Ford y Ismail (2006) destacan en sus trabajos tanto el efecto positivo de la diversidad de género sobre la capacidad innovadora y la amplitud del conocimiento como su efecto negativo sobre la cohesión social.

Aunque no hay unanimidad con respecto a cómo la diversidad de género se relaciona con el desempeño de una empresa, las organizaciones están comprendiendo el valor de la participación de las mujeres en su fuerza laboral con el pasar de los años. Una investigación conducida por Huang, Starikova, Yee y Zanoschi (2019) para la consultora McKinsey & Company con cerca de 600 empresas demuestra que, en el año de 2019, el 87% de las empresas estaban

comprometidas con la diversidad de género en comparación al 56% en el año de 2012, cuando se realizó una investigación similar.

La diversidad de género en las organizaciones es un movimiento sin retorno. Por un lado, la sociedad se ha desarrollado a pasos agigantados y, cada vez más, se orquestan movimientos humanitarios por los derechos de las mujeres que ganan fuerza y apoyo popular (Ali, Kulik y Metz, 2011). La sociedad demanda que las empresas sean sustentables y pro - diversidad. Por otro lado, organizaciones preocupadas por su continuidad ubican la inclusión, el desarrollo y la retención de la mujer en el centro de su gestión estratégica (Huang, Starikova, Yee y Zanoschi, 2019).

Las mujeres seguirán presentes en el mercado laboral productivo generando implicancias significativas, tanto para las organizaciones, como para la sociedad. La diversidad de género es una de las columnas que sostendrá a las empresas en el futuro. En función de lo expuesto, se torna fundamental estudiar las dimensiones manifiestas y las dimensiones ocultas que promueven dicha diversidad en las organizaciones. El diagnóstico es esencial para tomar consciencia de dónde se encuentra una organización en cuanto a esta diversidad de género.

Se propone así, por medio del presente trabajo, construir un modelo como herramienta de apoyo para identificar el nivel de madurez de las organizaciones en cuánto a la diversidad de género femenino. Se espera que el modelo de madurez sea un facilitador del proceso diagnóstico, y a partir del resultado se generen planes de acción para lograr la diversidad de género femenino basados en premisas confiables que los harán más efectivos.

2.2. Preguntas y objetivo central del trabajo

La pregunta central que motiva el presente trabajo es ¿cuáles son los factores y condicionantes que determinan el grado de madurez de una organización para promover la diversidad de género?

En función de ella, el trabajo tiene como objetivo central diseñar un modelo que permita que las empresas identifiquen su grado de madurez en relación a la inclusión, retención y desarrollo de la población del género femenino.

Dado que el objetivo apunta a conocer empresas en distintos niveles evolutivos en cuanto a la representatividad del género femenino, el relevamiento de campo en el presente trabajo se realizó tanto en organizaciones públicamente reconocidas por su enfoque en la población femenina, así como también en organizaciones que están empezando a trabajar con esa población o aún no empezaron.

A través del trabajo se pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Cómo se determina el éxito en la promoción de la equidad de género en las organizaciones?

¿Cuáles son los elementos que reflejan el éxito de una empresa que promueve la diversidad de género?



Universidad de
San Andrés

3. Marco conceptual

3.1. Acerca de una perspectiva de la diversidad

La literatura ofrece múltiples definiciones acerca de lo que es diversidad. Se suma a eso, el significado y sentido personal que cada individuo hace sobre la diversidad. Para muchos, la comprensión de diversidad se manifiesta cargada de símbolos políticos, en especial al reflejar el sentido de búsqueda por acciones de afirmación y cuotas a los grupos considerados minoritarios.

El término diversidad refiere a diferencias en dimensiones como raza, etnia, género, relacionamientos afectivos, orientación sexual, condiciones socioeconómicas, edad, condiciones físicas, creencias religiosas, creencias políticas u otras ideologías, y más. Las definiciones de diversidad no pasan sin debates, en especial cuando se considera aspectos religiosos o culturales de los pueblos. Uno de los principales debates es acerca de la legitimidad de incluir, tolerar o mismo respetar algunos tipos de diversidad. Avery y Johnson (2008) analizan el impacto de mensajes sobre diversidad en las organizaciones. Es legítimo, por ejemplo, que personas de un determinado país se opongan a un programa de diversidad que incluya las variaciones de la heterosexualidad; en muchos contextos culturales la discriminación a ese público es jurídicamente permitida.

Adoptar una perspectiva para la definición de diversidad, por lo tanto, es necesario. La perspectiva de la Psicología Social proporcionará recursos para comprender, más adelante, la diversidad aplicada a las organizaciones. Para esa corriente de pensamiento, los individuos tienen la necesidad de categorizarse. Triandis, Kurowski y Gelfand (1994) afirman que los seres humanos tienden a ser etnocéntricos, lo que hace que en las relaciones interpersonales utilicen atributos disponibles, mismo que triviales o aleatorios, para categorizar a las personas. Allport (1954), ha observado que los individuos utilizan las categorías para simplificar el mundo de la experiencia.

Diversidad de superficie y diversidad profunda son las principales categorías sobre las cuáles algunos investigadores han trabajado. La diversidad de superficie contempla las diferencias en las características demográficas evidentes (o visibles). En general, son características físicas como edad, sexo, raza, etnia, las cuales permiten que los individuos inmediatamente encuentren similitudes entre sí. La diversidad profunda, a su vez, se refiere a las características psicológicas como personalidad, valores y actitudes; representan características latentes y que se manifiestan a lo largo del tiempo por la convivencia y por el cambio de informaciones personales (Harrison, Price, Gavin, y Florey, 2002; Milliken y Martins, 1996).

Para el propósito de este trabajo, la discusión sobre diversidad de género en las organizaciones estará basada en las dos categorías, ya que el género puede ser tanto una característica visible como una expresión de un individuo.

3.1.2. De los Estudios de la Mujer y de los Estudios de la Masculinidad hacia los Estudios del Género

El movimiento feminista es dividido en la literatura en dos olas: la primera ola tiene sus raíces a fin del siglo XIX con el movimiento sufragista; la segunda ola se desarrolla entre los años 60 y 70 del siglo XX, a partir del ingreso masivo de las mujeres a la universidad y al mercado de trabajo, y a partir de la lucha de la mujer por libertad ante a un poder sexista. La sociedad de esa época empezaba a entender el fenómeno de la diferencia y el estatus del otro (Scott, 2018).

Uno de los efectos más notables de la segunda ola del feminismo en países como Estados Unidos, Francia e Inglaterra es una corriente de investigación crítica sobre la condición de la mujer y las diferencias entre los sexos, la cual se ha denominado *Women Studies*. Los Estudios de la Mujer, como los latinoamericanos la identifican, consideran que las construcciones humanas están directamente relacionadas con los procesos económicos, sociales e históricos. El movimiento se propuso reconceptualizar el conocimiento existente sobre las mujeres, así como las maneras en que el mismo ha sido construido y transmitido socialmente (Bonder, 1984).

El planteo central de los Estudios de la Mujer es el de demostrar que los saberes están contruidos desde la perspectiva de un poder hegemónico masculino. Westkott (1980) ofrece una síntesis de la crítica y de la contribución de los Estudios de la Mujer a las ciencias sociales. Para la autora, el punto de partida es reconsiderar el concepto de ser humano a partir de la proyección del modelo masculino. El segundo aspecto es el conocimiento que las ciencias humanas ofrecen sobre las mujeres, lo cual la ubica como desviado del hombre y naturalmente inferior. El tercer punto son los métodos para obtener el conocimiento, los cuáles se apalancan en el ideal positivista de la objetividad científica y la negación de valoración en el conocimiento. El cuarto aspecto es la finalidad del conocimiento dónde se propone una ciencia social para las mujeres, es decir, una ciencia en la cual la mujer se libere de la subordinación masculina para construir los saberes acerca de sí misma.

Simone de Beauvoir (1908-1986) es probablemente la intelectual más conocida del movimiento feminista. A partir de sus pensamientos, se construye el feminismo de la igualdad, es decir, la defensa de que las diferencias sexuales biológicas no proveen un argumento válido para sostener diferentes derechos entre hombres y mujeres. Las ideas centrales son las de la equidad y la justicia. A partir del feminismo de la igualdad, se exponen los prejuicios existentes acerca de las mujeres, y se buscan los caminos legales para que adquieran los mismos derechos de los hombres.

De Beauvoir (2014) afirma que la visión del mundo de la cual disponemos es un producto de los hombres, el mundo es descrito por la perspectiva de los hombres, y esa perspectiva es confundida con la verdad absoluta. Para la autora, el hombre es representado en la cultura como lo positivo y lo neutro, en cuanto la mujer figura como lo negativo. Por ser el hombre comprendido como ser genérico, su comportamiento se ha convertido en el comportamiento humano absoluto.

Un segundo enfoque del feminismo es el feminismo de la diferencia, el cual reivindica la aceptación de las diferencias entre los géneros y está basado por la subjetivación de estas. El feminismo de la diferencia valora los avances alcanzados con las luchas políticas del feminismo de la igualdad, pero no los consideran suficientes para desarmar la opresión. Para esas feministas, aunque

en algunas sociedades se ha alcanzado una paridad formal garantizada por derechos específicos para la mujer, las leyes no se han traducido en una modificación substancial de las prácticas.

Luce Irigaray desarrolla su trabajo a partir de la esencia de la mujer, y se opone a Simone de Beauvoir sobre la cuestión del otro. Irigaray (1985) habla sobre las particularidades del universo femenino en su relación con el lenguaje, el cuerpo, el trabajo y la cultura. Su intención es aclarar que el desarrollo de la vida es diferente entre hombres y mujeres, tanto por sus etapas corporales (edad, salud, belleza, maternidad), como por sus etapas laborales, respetando a las elecciones y prioridades que cada mujer elige para sí misma, estableciendo un orden simbólico propio, independiente del masculino.

Investigar la diversidad de género femenino, sin embargo, implica problematizar la concepción del género masculino. Así, el surgimiento de los Estudios de la Masculinidad se da a partir de la aceptación de las diferencias entre los sexos y muestran, por su lado, la construcción social de la masculinidad, en tanto género. Siguiendo la misma línea de los Estudios de la Mujer, se centra en la subjetivación de la masculinidad a partir de la crítica a los mandatos culturales del género masculino. Algunas de las cuestiones abordadas son el ejercicio de la paternidad, el rol del proveedor, el lugar de la agresividad y el lugar de la violencia (Kimmel, Hearn y Connell, 2004).

Harrison (2006) afirma que el desafío del feminismo es producir un conocimiento científico que reconozca y comprenda los aspectos biológicos sin tomar las características biológicas como dadas, y una biología que tenga en cuenta el hecho de que los seres humanos son creaciones eminentemente sociales y culturales que, al moldear el mundo que les rodea, también se moldean a sí mismos.

Para Scott (2006), el género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales a partir de las diferencias percibidas entre los sexos, es una forma primaria de dar significado a las relaciones de poder. Está implicado en cuatro elementos: 1- los símbolos culturalmente disponibles; 2- los conceptos normativos que expresan las interpretaciones de los significados de los

símbolos; 3- la noción de fijeza que lleva a la aparición de una permanencia atemporal en la representación binaria de los géneros; 4- la identidad subjetiva.

La conceptualización de la mujer, de la masculinidad y del género resultan imprescindibles para pensar e incluir al individuo en la sociedad. El contexto organizacional, como parte de la sociedad, se hace eco tanto de la situación de las mujeres como de las explicaciones que se han generado para dar cuenta de su inserción y desarrollo en el ámbito corporativo. En función del objetivo de este trabajo, lo que sigue a continuación tomará como base las tensiones existentes entre las mujeres y las organizaciones, los limitantes para su desarrollo y algunos marcos que empiezan a promover la diversidad de género femenino en las organizaciones.

3.2. La problemática de las mujeres en las organizaciones

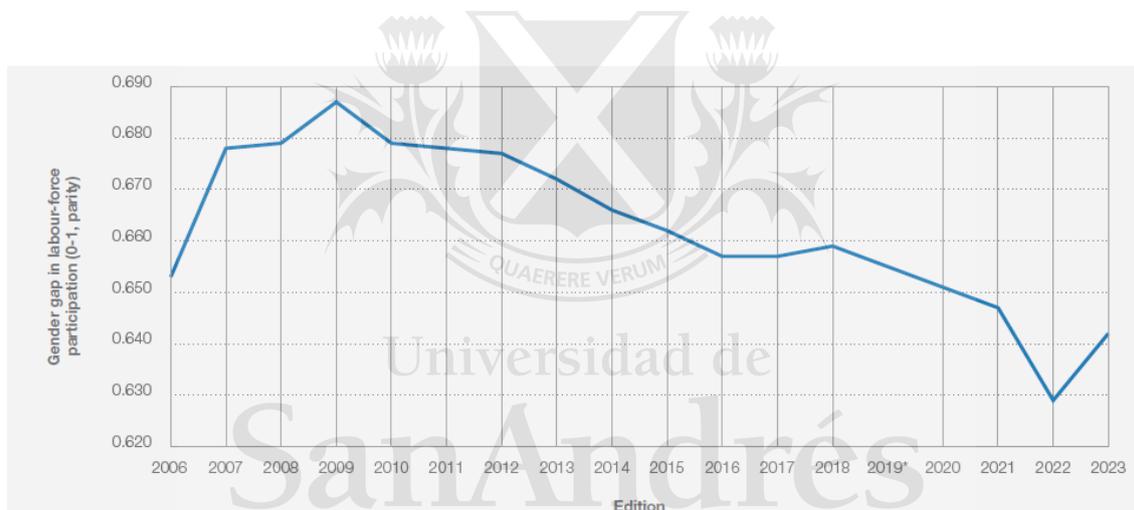
El ámbito laboral de la mujer se ha convertido en un tema de investigación de gran interés económico, académico y organizacional. Cada vez son más las mujeres que tienen un trabajo remunerado y, por consiguiente, contribuyen a la actividad económica general, ya que son poseedoras de un enorme poder de compra y consumo. A partir de la incorporación del sector femenino a la educación formal generalizada y el incremento de su contribución en el mercado laboral se ha conquistado una independencia económica para las mujeres, lo cual se traduce en un impacto político, social y familiar (Moine, 2011). El acceso de las mujeres a la educación formal les ha generado un nivel de cualificación competitivo y equiparado al de los hombres, lo cual ha favorecido su presencia en puestos de trabajo que antes tenían vetados.

Sin embargo, aunque se ha experimentado el crecimiento de las tasas de participación femenina en la economía con el pasar de las décadas, como demuestra el Gráfico 1, en la página 5, desde una perspectiva transversal, es evidente el desequilibrio entre hombres y mujeres, tanto en las tasas de actividad como en las tasas de paro, siendo los datos femeninos siempre menos favorables que los masculinos. La paridad entre hombres y mujeres económicamente activos, por tanto, sigue siendo un desafío global.

El World Economic Forum presenta en el Global Gender Gap Report de 2023 una comparación anual de la brecha de género en la participación en la fuerza laboral global desde la primera edición del índice en 2006 (Gráfico 2). El reporte enfatiza las condiciones de trabajo deficientes a las cuáles son expuestas las mujeres, relacionando una parte importante de la recuperación del empleo desde 2020 con la economía informal, a la cual está sometida la fuerza laboral femenina más que la masculina. El reporte concluye que la falta de protección legal, seguridad social y condiciones de trabajo dignas plantean numerosos desafíos para el bienestar económico y social de las mujeres.

Gráfico 2

Brecha de género en la participación en la fuerza laboral, 2006-2023



Fuente. Global Gender Gap Report 2023 (p.34), por World Economic Forum, 2023.

En el ámbito corporativo, aunque la presencia de la mujer en las empresas es cada vez más significativa, esto no se refleja en su participación en puestos directivos. La subrepresentación persiste en todos los niveles organizacionales, y permanece crítica en puestos de alto mando. Diferentes autores, desde hace algunas décadas, han denunciado que las condiciones de empleabilidad y desarrollo de las mujeres no son análogas a las de los hombres, razón por la cual la paridad entre los géneros es un desafío para las organizaciones, en especial en puestos de alto mando; cuanto más alto es el puesto, más nítida es la brecha entre los dos géneros (Agut Nieto y Martín Hernández, 2007).

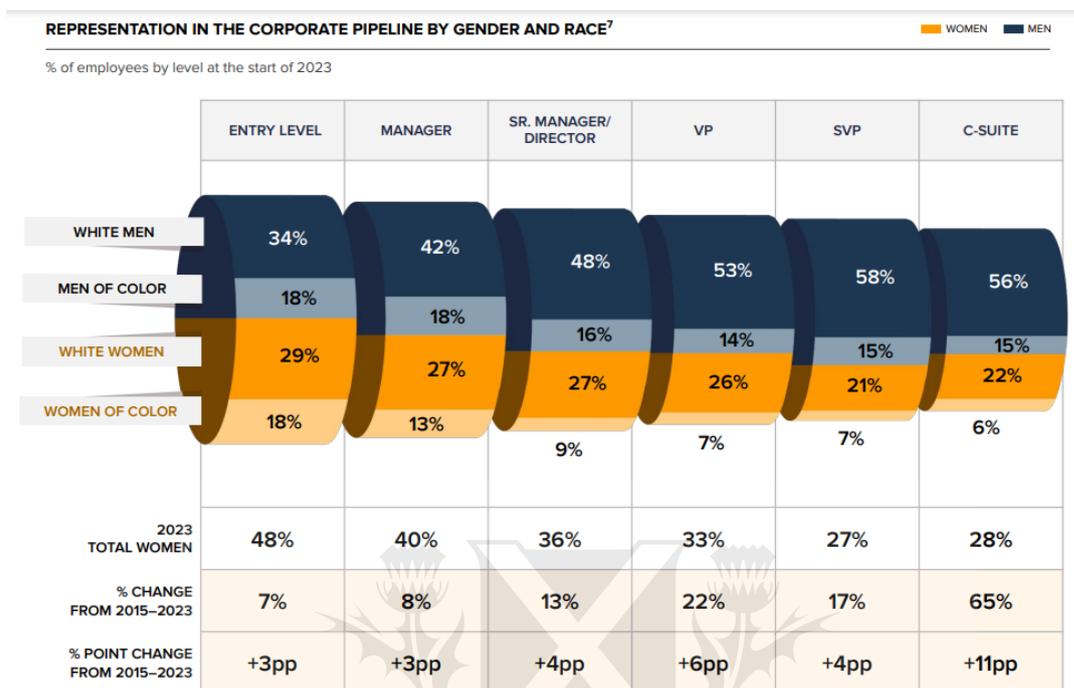
Según Marrugo-Salas (2016), la sociedad juega un rol determinante en esta situación de desigualdad, una vez que fomenta la asignación de roles estereotipados y de carácter privado en las mujeres, como la visión de madre, cuidadora y esposa, invalidando sus representaciones como empresaria, líder o directiva. Estas representaciones limitan claramente la posibilidad de reducir la asimetría social entre los géneros y se proyectan en el inconsciente colectivo, el cuál irá a conformar la cultura de las organizaciones

Una investigación conducida por la consultora McKinsey & Company (2023) presenta los datos recogidos de 276 empresas en Estados Unidos y Canadá, y los compara con los datos de la primera edición del reporte en 2015 (Figura 1). Los resultados cuantitativos demuestran la brecha en todos los niveles organizacionales, evidenciando la existencia de barreras y obstáculos que limitan, en términos generales, el desarrollo y desempeño de las mujeres en las empresas.

La pluralidad en la dirección de las empresas, la conformación de la gobernanza organizacional, las características de cada sector económico, y el origen de una corporación son algunos de los elementos que no permiten que sea sencillo identificar los limitantes para que se conforme la brecha. En algunos casos la brecha puede tener su causa en el acceso a los puestos directivos y sus sesgos, en otros casos el problema puede ser la desigualdad de la remuneración o la falta de beneficios afirmativos para mujeres, un ambiente con la ocurrencia de microagresiones o acoso, o incluso la suma de más de una causa o todas las causas en una sola empresa (Hunt, Layton y Prince, 2015). Por lo tanto, la amplitud de reflexiones académicas en cuanto a la brecha de género en las organizaciones suele ser muy amplia y variada, lo cual implica atender esta problemática de una manera sistémica.

Figura 1

Representación por género y raza en los macro niveles organizacionales



Fuente. Women in the Workplace 2023 (p.6), por McKinsey & Company, 2023.

3.2.1 Barreras y obstáculos de las mujeres en las organizaciones

La toma de conciencia de que las condiciones de trabajo para las mujeres no son análogas a las de los hombres ha hecho que sea imperativo identificar cuáles son las barreras y obstáculos que dificultan el desarrollo de las mujeres en las organizaciones y, principalmente, que las limitan a alcanzar puestos de responsabilidad análogos a los de sus compañeros.

Así surge el término techo de cristal, el cuál fue introducido en los estudios sobre las mujeres en la década de 1980 para referirse a las barreras y obstáculos sutiles, pero persistentes, sustentados por prácticas y actitudes discriminatorias, conscientes e inconscientes, que dificultan el acceso a puestos de alta dirección para mujeres calificadas. El fenómeno se observa cuando una persona calificada no avanza dentro de la jerarquía de su organización y se encuentra detenida en un nivel inferior debido a una discriminación basada, la mayoría de las veces, en sexismo o racismo. El techo de cristal se refiere, así, a la discriminación vertical

más frecuente contra las mujeres en las empresas (Jackson y O'Callaghan, 2009).

Del mismo modo que los autores, organismos oficiales pasaron a investigar el techo de cristal y han avanzado con sus hallazgos a lo largo del tiempo. Uno de los primeros grupos de investigación es el Federal Glass Ceiling Commission (1991-1996), una iniciativa del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, dedicado a estudiar estas barreras, no sólo en lo que refiere a las mujeres, sino también a las demás minorías. En 1995, la comisión divulgó un reporte que hizo referencia a tres tipos de barreras que conformarían el techo de cristal (Tabla 1).

En general, cualesquiera sean las barreras, éstas se constituyen como limitantes que obstaculizan la forma en que las personas exploran sus opciones, direccionan sus carreras y se desempeñan en sus funciones. Cuánto más grueso es el techo de cristal en una organización, mayor será la interferencia en la carrera de una mujer. Sin embargo, así como fue identificado por el Federal Glass Ceiling Commission, estas barreras no siempre son puramente organizacionales, sino que también están vinculadas a cuestiones de políticas públicas y de aspectos culturales de cada sociedad, que promueven o inhiben su presencia.

El techo de cristal es aún un concepto en constante transformación, conforme más se lo estudia y más se avanza en términos sociales, gubernamentales y organizacionales. Los reportes de los organismos oficiales como el World Economic Forum (2023), el United Nations Development Programme (2023) y la Organización Internacional del Trabajo (2019) demuestran la situación de la fuerza laboral femenina a partir de recortes como región geográfica, momento económico-histórico y tipo de industria, evidenciando que sus características pueden variar ampliamente en cada demografía.

Tabla 1

Tipos de barreras que constituyen el techo de cristal

Tipo de barrera	Descriptivo
Barreras sociales	Describen el problema de la oferta de profesionales cualificados que conforman las minorías para atender el contexto corporativo. Además, plantean los estereotipos y prejuicios que intensifican el sentido de diferencia para con las minorías, como diferencias culturales, de género y de color.
Barreras gubernamentales	Incluyen la falta de seguimiento y cumplimiento de la aplicación de las leyes que regulan esta materia, así como también la deficiente recopilación de antecedentes y reportes que precisen la existencia del techo de cristal en el territorio.
Barreras internas	Describen los aspectos centrales del interior de la organización que interfieren en la atracción y desarrollo de las minorías, incluyendo a las mujeres. Las barreras internas reflejan la cultura de gestión del líder hombre blanco, desde la interpretación de pérdida de poder y oportunidades, pasando por las prácticas de reclutamiento no inclusivas, la definición cristalizada de lo que es talento, el clima organizacional con estilos de comunicación y patrones de comportamientos definidos por esa cultura hegemónica y terminando en los desafíos de construcción de un pool de talento inclusivo para sucesión.

Fuente. Elaboración propia a partir de datos del US Department of Labor, Federal Glass Ceiling Commission, 1995.

Pasadas más de tres décadas desde los estudios del Federal Glass Ceiling Commission, la recolección, análisis y monitoreo de datos sobre la fuerza laboral femenina, ya sea hecha por los organismos oficiales, o por los índices de las corporaciones, denuncian que la mayoría de los elementos apuntados a la época aún persisten, mientras que otros fueron identificados y se suman al grupo de

barreras y obstáculos que hacen eco en el desarrollo de las mujeres en las organizaciones.

Reinhold (2005) señaló algunas causas bloqueadoras del desarrollo profesional femenino a partir de una cuestión central: ¿qué está frenando a las mujeres? La autora identifica que la cultura de la mayoría de las empresas sigue dominante como 'blanca y masculina', el sesgo de género todavía persiste, así como las mujeres son privadas de los canales de comunicación informales porque siguen sin participación en las redes de contactos de las cuales sus compañeros forman parte. Además, Reinhold identifica que muchas empresas no han creado una cultura en la cual se responsabilicen por el desarrollo de mujeres a nivel gerencial y ejecutivo. Las compañías no reconocen habilidades de gestión de personas como parte del set de habilidades ejecutivas, y muchas de ellas fallan en proporcionarles a las mujeres el equilibrio entre las demandas del trabajo, de la vida individual, y de la familia.

Agut Nieto y Martín Hernández (2007) retoman algunos de los señalamientos de Reinhold (2005), pero proponen una separación entre causas internas y externas en cuanto a los factores que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad. Como causas internas, las autoras plantean la baja autoeficacia en cuestiones tradicionalmente masculinas, es decir, las mujeres tienen la tendencia a creer que pueden desempeñar trabajos más relacionados con características femeninas y que no tienen capacidad para otros que son considerados más masculinos, una creencia que influye directamente en su modo de pensar, actuar y motivarse, definiendo su destino como en un movimiento de profecía autocumplida. Además, la formación en áreas tradicionalmente femeninas completa lo que las autoras defienden como una barrera interna. Aunque el nivel educativo de las mujeres se ha equiparado al de los hombres, estas eligen, en su mayoría, profesiones que tradicionalmente son consideradas de "vocación femenina", como la salud, la educación, las ciencias humanas y sociales, en lugar de profesiones tecnológicas, por ejemplo. En un mercado con alta demanda profesional para puestos en tecnología, las mujeres están perdiendo oportunidades por no elegir esa formación.

Como causas externas que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad, Agut Nieto y Martín Hernández (2007) plantean los estereotipos de género, la segregación del mercado de trabajo, la discriminación laboral de las mujeres, el acoso sexual y psicológico en el trabajo, las menores oportunidades de desarrollo en las empresas, la ausencia de una política laboral que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar, y la dificultad de compartir las responsabilidades domésticas y de cuidados con los hijos.

Una perspectiva aún más reciente de la situación laboral de las mujeres y los obstáculos para su llegada a puestos de liderazgo postula el *broken rung*. La consultora McKinsey & Company (2023) ha defendido la existencia de un “peldaño roto” en la escalera hacia al éxito, es decir, el momento más crítico del avance profesional para las mujeres está en el primer nivel gerencial. Datos de los años 2022 y 2023 demuestran que, por cada 100 hombres promovidos al primer nivel gerencial, 87 mujeres fueron promovidas al mismo nivel jerárquico. Como resultado, los hombres siguen superando significativamente a las mujeres en el nivel directivo y la paridad entre los dos géneros solamente podrá lograrse cuando mujeres lleguen al primer nivel de liderazgo en la misma proporción que llegan sus compañeros.

En definitiva, que las mujeres tienen que superar múltiples barreras para entrar en el mercado laboral y después para acceder y mantenerse competitivas, es un hecho probado, tanto por los datos cuantitativos, como por la investigación presente en la literatura. El contenido hasta aquí presentado servirá como base para la investigación de cuáles son los factores y condicionantes que determinan el grado de madurez de una organización para la diversidad de género.

3.3. Propuestas existentes para la promoción de la diversidad de género

Organismos oficiales, así como consultoras en estrategia en capital humano se han ocupado de desarrollar programas y herramientas para apoyar a las empresas en la misión de la paridad de género. En función del objetivo de este

trabajo, se eligieron algunos antecedentes como punto de partida metodológico para la investigación de campo.

3.3.1. Principios de empoderamiento de las mujeres

Los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (*Women's Empowerment Principles* - WEP) fueron creados en 2010 por el Pacto Global de Naciones Unidas en conjunto con ONU Mujeres, la organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Los siete principios fueron construidos a partir de los estándares internacionales relacionados con normas del trabajo y con prácticas de defensa de los derechos humanos (Tabla 2).

El objetivo de los WEPs es establecer una norma global para el sector privado, y aplicar un *framework* para que las empresas promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en su lugar de trabajo, en el mercado y en la comunidad, así como para que también impulsen resultados positivos para la sociedad y los negocios. Se busca, a partir de esa iniciativa, fomentar el cumplimiento por parte de las empresas de las dimensiones de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (United Nations Women, 2021).

El punto de partida de ese trabajo es la convicción de que las empresas tienen una responsabilidad en el logro de la igualdad de género y en el empoderamiento de las mujeres. Los Principios han servido a sus signatarios como un marco moral y un modelo a seguir, sobre el cual las empresas exponen sus ambiciones con respecto a la igualdad de género. En paralelo, la iniciativa ha proporcionado una red global de empresas con valores similares, que se conectan y trabajan en conjunto para la creación de un ambiente de trabajo equitativo (United Nations Women, 2021).

El crecimiento exponencial en el número de adherentes a los WEPs es un fenómeno que puede ser explicado por el rápido aumento de la inversión ambiental, social y de gobernanza corporativa (ESG), uno de los factores clave atribuidos a las preocupaciones de los inversores sobre el cambio climático y la justicia social (United Nations Women, 2021). Reportes de la United Nations

Women indican más de 2.500 firmantes en 2019, aumentando a más de 5.000 en 2021. A fines de 2023, una consulta en el sitio del Women’s Empowerment Principles reveló que más de 8.000 empresas alrededor del mundo habían firmado y se habían comprometido a implementar los WEPs.

Tabla 2

Principios de Empoderamiento de las Mujeres

Principio	Descriptivo
Principio 1: Promover la igualdad de género desde la alta dirección	El Principio 1 convoca a los líderes de las empresas a ocupar el rol de garantizador de la promoción de la igualdad de género. Se espera que los líderes establezcan metas y objetivos para implementar los WEPs, para aumentar la igualdad de género en los roles de liderazgo y para medir el progreso a través de indicadores claros de desempeño.
Principio 2: Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo – respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación	El Principio 2 convoca a las empresas a implementar políticas que garanticen el trato igualitario y justo de mujeres y hombres mediante el fomento de una cultura laboral inclusiva que promueva la igualdad de remuneración, incluyendo beneficios y bonificaciones, y que garantice un salario mínimo digno para todos los empleados. En ese principio, ONU Mujeres habla directamente con el área de Recursos Humanos al convocarla para la implementación de prácticas de contratación, retención, promoción y reintegración, que tengan en cuenta las cuestiones de género.
Principio 3: Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras	El Principio 3 busca garantizar la salud, el bienestar y la seguridad de los empleados, mediante condiciones de trabajo seguras, el acceso a la salud y a la protección contra la violencia y el acoso.

Principio	Descriptivo
<p>Principio 4: Promover la educación, la capacitación y el desarrollo profesional de las mujeres</p>	<p>El Principio 4 llama la atención de las empresas para la capacitación de las mujeres y el acompañamiento en su progreso organizacional. Se parte de la premisa de que mujeres y otras minorías no ingresan a las organizaciones con las mismas condiciones de competitividad, por lo cual se torna fundamental contar con una estrategia de desarrollo profesional que garantice que mujeres y hombres de diversos orígenes puedan acceder a oportunidades profesionales de manera igualitaria.</p>
<p>Principio 5: Implementar el desarrollo empresarial y las prácticas de la cadena de proveedores y de marketing que empoderen a las mujeres</p>	<p>El Principio 5 convoca a las empresas a trabajar la diversidad de género femenina de manera sistémica, al considerar que sus socios de negocios, contratistas y proveedores deben ser aquellos que también adoptan los WEPs en su gestión. En ese principio se busca el fomento de las relaciones comerciales con empresas que sean de propiedad de mujeres o lideradas por ellas.</p>
<p>Principio 6: Promover la igualdad a través de iniciativas comunitarias y de cabildeo.</p>	<p>El Principio 6 promueve que las empresas tengan una mirada externa hacia la diversidad de género femenino. El Principio propone que las organizaciones hagan consultas comunitarias con líderes locales para establecer vínculos y construir programas a fines de eliminar la discriminación y la explotación de mujeres y niñas.</p>
<p>Principio 7 Evaluar y difundir los avances realizados a favor de la igualdad de género</p>	<p>El Principio 7 parte de la comprensión de que, aunque no se puede medir todo lo que genera valor, es difícil gestionar algo que no se mide. En ese sentido, el Principio busca asegurar que las empresas desarrollen mecanismos de medición y reporte, y que actúen con transparencia.</p>

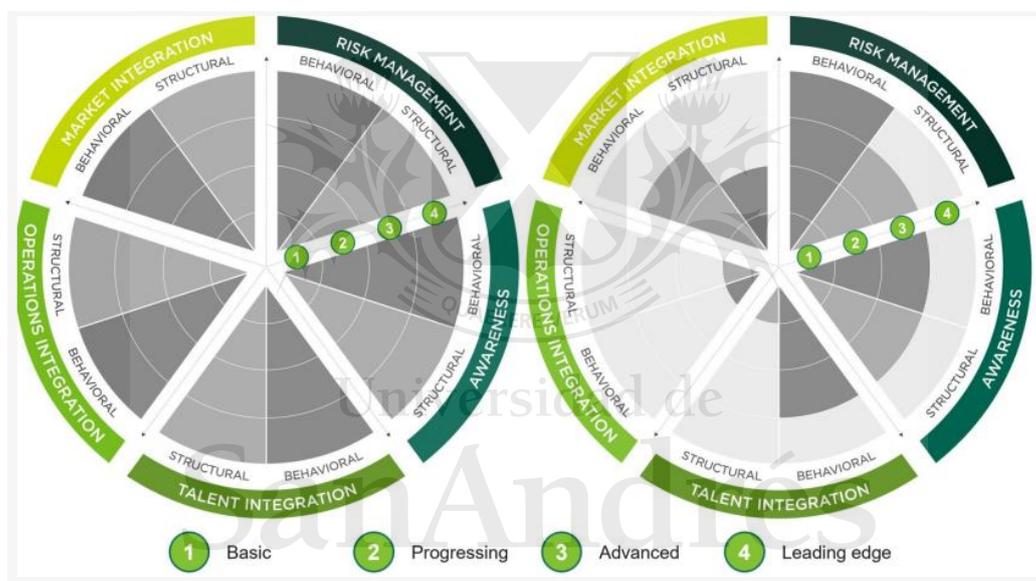
Fuente. Elaboración propia a partir de datos de la United Nations Women, 2021.

3.3.2. Modelo de madurez para diversidad, equidad e inclusión

El modelo de madurez para diversidad, equidad e inclusión de la consultora Korn Ferry (2021) propone un abordaje multidimensional, en el cual se identifican cinco dimensiones que se manifiestan en las organizaciones de forma no lineal y no secuencial. En cada dimensión, los elementos de inclusión se diferencian en dos ejes, los considerados comportamentales y aquellos considerados estructurales (Gráfico 3).

Gráfico 3

Modelo de madurez de diversidad, equidad e inclusión de Korn Ferry



Fuente. Korn Ferry (p.3), 2021

Las cinco dimensiones propuestas en el modelo son descritas a continuación:

- Gestión del riesgo: determina en qué medida la organización tiene la infraestructura, así como la capacitación y el comportamiento para identificar, cuantificar, mitigar y prevenir los riesgos asociados a la diversidad, equidad e inclusión. Una organización está madura en esa dimensión cuando alcanza la completa concientización, por parte de los directivos, sobre los riesgos provenientes del acoso, la intimidación y la discriminación. La inclusión estructural se logra cuando la actuación de la

organización es proactiva, incluso antes de que ocurra una denuncia, cuando existe un monitoreo sistemático de los riesgos mediante reportes y canales de denuncia, y cuando hay una comprensión organizacional de las consecuencias de la no adherencia a las políticas y valores de la organización, independientemente del nivel jerárquico de las personas.

- **Conciencia:** determina la medida en que los líderes y colaboradores son conscientes y están comprometidos con los valores de diversidad, equidad e inclusión. La inclusión comportamental se alcanza cuando los líderes transforman lo que sería una pasión por la diversidad, equidad e inclusión, en una competencia organizacional y se mueven del sesgo inconsciente a la inclusión consciente. En esa dimensión, los directivos son vistos como un ejemplo por los colaboradores debido a sus prácticas aplicadas en cuanto a la disciplina. Se llega a la inclusión estructural cuando la organización desarrolla una gobernanza robusta de la disciplina, y pasa a ser reconocida con premios y certificaciones externas por el hecho de involucrarse proactivamente.
- **Integración del talento:** cuantifica la integración de la disciplina diversidad, equidad e inclusión, con la gestión del talento de una organización. La inclusión comportamental se alcanza cuando los líderes y colaboradores consideran los elementos de diversidad en la toma de decisiones sobre el talento y la performance de los equipos. La inclusión estructural, a su vez, se consigue cuando la estrategia y los procesos de gestión del talento son actualizados para alcanzar las premisas de diversidad, equidad e inclusión, y cuando los datos analíticos son aplicados en las decisiones sobre talento.
- **Integración de la operación:** mensura cuál es el impacto que, de utilizarse intencionalmente la diversidad organizacional de una manera inclusiva, generaría en eficiencia, seguridad, y calidad en otras áreas productivas u operacionales. La inclusión comportamental de esa dimensión ocurre cuando los líderes demuestran habilidades inclusivas al armar equipos valiéndose de la diversidad como elemento para alcanzar una alta performance en las tareas operacionales y proyectos. En paralelo, para la

inclusión estructural, es necesario aprovechar los esfuerzos de la diversidad, equidad e inclusión dentro del marco operativo, como en el ecosistema de las metodologías de eficiencia productiva Six Sigma y Lean, para innovar en nuevos procesos y para aumentar la seguridad en la planta productiva.

- Integración del mercado: determina el impacto directo de las estrategias de diversidad, equidad e inclusión en los resultados de una organización a través de la expansión a un nuevo público consumidor, de la mejora en la atención al cliente y de la asociación con la comunidad externa. La inclusión comportamental en esa dimensión es ejemplificada por la capacidad de los colaboradores para aplicar la competencia adquirida en la disciplina para iniciativas de mercado. La inclusión estructural, a su vez, se alcanza cuando innovación, el testeado de productos, y los grupos focalizados en marketing y campañas, se ven reforzados por la competencia en diversidad, equidad e inclusión.

Aunque el modelo propuesto por Korn Ferry sea multidimensional, la identificación del nivel de madurez para cada dimensión y para cada eje de inclusión va a ser secuencial. El diagnóstico de madurez pasa por cuatro instancias evolutivas: básico, en progreso, avanzado y liderazgo. Los determinantes de cada nivel son capturados por el número y la calidad de las evidencias de diversidad, por la intensidad de la participación del liderazgo, por la mensuración con indicadores, por los recursos humanos y financieros dedicados, y por el enfoque aplicado al tema diversidad, equidad e inclusión (Tabla 3).

Tabla 3

Niveles de madurez por Korn Ferry

	Stage 1 Basic	Stage 2 Progressing	Stage 3 Advanced	Stage 4 Leading edge
Definition of diversity / diversity focus	Based on one or two visible diversity dimensions.	Based on a variety of visible and invisible diversity dimensions.	Based on multi-dimensionality and intersectionality.	Based on self-identification, "diversity of one" spectrum, fluidity.
Leadership involvement	Limited leadership involvement or commitment.	Leaders have goals and responsibility for DE&I.	Leaders are held accountable for creating a diverse, equitable, and inclusive environment and are enabled on inclusive leadership skills.	Leaders are expected to lead holistically and inclusively, be key DE&I change agents, and hold the organization accountable.
Measurement	Activity.	Lagging indicators.	Leading indicators.	Predictive indicators.
Resource / staffing	No or few dedicated resources.	Dedicated staff and budget.	Additional resources and budgets distributed throughout functional areas/regions.	External DE&I advisory board.
Approach	Reactive approach.	Purpose-driven approach.	Transformational approach.	Sustainable approach.

Fuente. Korn Ferry (p.4), 2021.

Los Principios de Empoderamiento de Mujeres de la ONU establecen los estándares sobre los cuales las empresas necesitan apoyarse para cumplir con la agenda a favor de la diversidad de género femenino en las organizaciones. El Modelo de Madurez para Diversidad, Equidad e Inclusión de Korn Ferry, a su vez, no está construido para una mirada específica de género, sino para todas las minorías que componen la comprensión actual de lo que es diversidad. Sin embargo, el Modelo ofrece una primera lectura de las dimensiones organizacionales a las que un investigador podría atenerse. En este trabajo, la combinación de los dos antecedentes servirá como base para la investigación de campo.

4. Investigación de campo

4.1 Metodología de relevamiento

El estudio realizado es de tipo exploratorio y descriptivo. En el enfoque exploratorio, se buscó revelar cuáles son las dimensiones que permiten identificar el grado de madurez de una organización para la diversidad de género femenino. Dado que las barreras que las mujeres enfrentan en las organizaciones son de amplio conocimiento académico, pero las dimensiones organizacionales que las conforman no son sistémicamente identificadas, la exploración es fundamental para ampliar el conocimiento. En el enfoque descriptivo, se buscó detallar la experiencia de las empresas relevadas con la población de género femenino y establecer una relación con las dimensiones identificadas (Calefe y Moreira, 2006).

La investigación conducida es de tipo cualitativo, es decir, se apunta a la comprensión como principio del conocimiento. A partir de esta perspectiva, un fenómeno puede ser mejor comprendido en el contexto en el que ocurre y del que forma parte, y debe ser analizado de forma integrada (Godoy, 1995). En cuanto a las posibilidades de investigación cualitativa, se eligió el modelo de estudio de casos, conducido a partir de la técnica de entrevista semiestructurada, a fin de promover un examen detallado de cada empresa relevada.

En el presente estudio, se trabajó con una muestra de diez empresas, las cuales accedieron a una entrevista semiestructurada de 90 minutos. La muestra está compuesta por casos individuales, relevantes, aunque no configuren estudios estadísticos.

4.1.1. El modelo de estudio de casos

El modelo de estudio de casos fue elegido por permitir el análisis intenso y profundo de una unidad social (Godoy, 1995). A partir del enfoque exploratorio y descriptivo, se pretende vincular el esquema teórico expuesto en ese trabajo con la multiplicidad de dimensiones encontradas en el problema investigado.

Para el presente estudio, se elaboró una muestra intencional de empresas a partir del análisis de criterios predeterminados que garantizan la uniformidad en la manipulación de los resultados (Tabla 4). El número de casos, a su vez, se propuso en base a la capacidad operativa de recolección y análisis, a partir de los recursos disponibles para este estudio.

Tabla 4

Criterios para la selección de la muestra de empresas

Criterios	Justificativa
Sector económico	La muestra fue intencionalmente construida para conseguir la mayor dispersión de sectores económicos posible. Se buscó investigar la problemática de las mujeres en el ámbito corporativo, ya sea en los sectores económicos tradicionalmente masculinos, como en aquellos sectores con mayor participación femenina.
Origen y cultura	Se han tomado en cuenta las empresas de origen occidental ya que las demás culturas direccionarían el análisis de la problemática de las mujeres en las organizaciones hacia dimensiones intencionalmente no elegidas para el objeto de estudio del presente trabajo, como, por ejemplo, la influencia de la religión en la constitución del lugar social de una mujer.
Porte y presencia geográfica	Empresas con más de mil colaboradores en la nómina a nivel global y con operaciones en al menos cinco países occidentales. A partir de ese criterio, se buscó una comprensión de los aspectos regionales o locales referidos a la problemática de las mujeres en las organizaciones.

Criterios	Justificativa
Estructura de capital y gobernanza	Empresas del ámbito privado (segundo sector), con gobernanza de capital abierto o cerrado. Las empresas públicas (primer sector) y las asociaciones sin fines de lucro (tercer sector) fueron excluidas para que la muestra esté concentrada en la diversidad de género femenino en el ámbito corporativo.
Experiencia con la diversidad de género	<p>Se intentó buscar empresas reconocidas por sus prácticas en relación a la diversidad de género femenino, así como empresas que no figuran en los índices dedicados al tema. El objetivo, tomando ese criterio para la muestra, fue investigar las dimensiones, tanto de las empresas públicamente reconocidas como las más diversas en cuanto al género femenino, así como también las empresas que no figuran en esos índices todavía. Dichos índices, utilizados como referencia para la selección de la muestra, fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • World's Top Companies For Women 2023; • America's Best Employers For Women 2023; • Fortune Best Workplaces for Women™ 2022; • Los Mejores Lugares para Trabajar™ para Mujeres 2023 (Argentina); • As Melhores Empresas para Trabalhar™ para Mulheres 2022 (Brasil).

Fuente. Elaboración propia.

A partir de los criterios elegidos (Tabla 4), se convocaron 20 empresas, de las cuales, cuatro rechazaron la participación en el estudio afirmando imposibilidad de hacerlo por su política interna, y cinco empresas no contestaron los contactos hechos a la fecha de cierre de este trabajo. El estudio contó, por lo tanto, con la colaboración de once empresas, y finalmente, luego de eliminar una empresa, en la cual la entrevista tuvo que ser interrumpida por un imprevisto con el referente, se recortó un total de diez empresas para la muestra definitiva (Tabla 5).

Los referentes entrevistados fueron los representantes, al momento de la reunión, de la disciplina diversidad, equidad, inclusión y pertenencia en las

respectivas empresas tomadas en la muestra. La oportunidad de acceso a los referentes de cada empresa entrevistada se dio por el conocimiento previo del investigador de algún contacto directo o indirecto con los profesionales, resultando que la muestra final sea conformada por conveniencia (Zangirolami-Raimundo, Echeimberg y Leone, 2018). La participación de las empresas se dio bajo el pedido de confidencialidad de su identidad, así como también de la identidad de sus referentes.

Tabla 5

*Muestra de organizaciones que participaron del estudio*¹

	Sector Económico	Sede	Presencia en los índices investigados ¹	Referente
1	Bienes de Capital	Estados Unidos	No	Director de Recursos Humanos
2	Consultora en estrategia	Estados Unidos	Sí	Socio
3	Consumo Masivo	Brasil	No	Gerente Global de Comunicación, Reputación, Diversidad, Equidad e Inclusión
4	Farmacéutico & Tecnología Médica	Estados Unidos	Sí	Gerente de Diversidad, Equidad e Inclusión Latinoamerica
5	Industria Alimenticia (A)	Estados Unidos	Sí	Gerente de Talento, Diversidad e Inclusión Latinoamerica
6	Industria Alimenticia (B)	Estados Unidos	No	Vice Presidente de Recursos Humanos Latinoamerica
7	Industria Automotriz	Estados Unidos	No	Director de Recursos Humanos Sudamerica
8	Industria de Envases	Estados Unidos	No	Gerente de Diversidad e Inclusión Latinoamerica
9	Servicios Profesionales	Irlanda	Sí	Gerente de Diversidad e Inclusión Latinoamerica
10	Tecnología	Alemania	Sí	Gerente de Diversidad, Equidad e Inclusión Latinoamerica

Fuente. Elaboración propia.

¹ Empresas que ocupan hasta la posición 50 en los índices considerados.

Se envió, previo a la entrevista, un cuestionario para la recolección de datos demográficos con el enfoque de género. De una muestra inicial de diez empresas entrevistadas, dos compartieron sus datos, seis empresas rechazaron divulgar la información aludiendo poseer limitaciones de confidencialidad, y tres empresas no contestaron el pedido. Los datos demográficos con enfoque de género se suman al estudio como información complementaria.

4.1.2. La entrevista semiestructurada

Para el presente trabajo, se eligió la técnica de la entrevista semiestructurada, ya que esa técnica pretende, por medio de la recolección de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia del sujeto entrevistado. A partir de la entrevista semiestructurada, se permite la entrada en un lugar comunicativo de la realidad, siendo la palabra el vector vehiculizante principal de una experiencia personalizada, biográfica e intransferible (Trindade, 2016).

Las entrevistas se realizaron de manera remota con los representantes indicados en la Tabla 5. Las preguntas se elaboraron teniendo en cuenta el marco teórico desarrollado en este estudio; se consideró el saber obtenido por la revisión literaria sobre diversidad y diversidad de género en correlación con los *frameworks* propuestos en Los Principios de Empoderamiento de las Mujeres y en el Modelo de Madurez para Diversidad, Equidad e Inclusión de Korn Ferry (Anexo 1).

Aunque se elaboró una guía para la entrevista semiestructurada, no todas las preguntas estaban predeterminadas, para que se pudiera contar con la libertad de introducir preguntas adicionales motivadas por el curso de la entrevista, e importantes para precisar conceptos u obtener más información sobre el tema central de la investigación.

4.2. Presentación y análisis de la información de campo

A fin de sintetizar los puntos relevados en las entrevistas, seguidamente se presentan las respuestas. Estas están clasificadas según los ejes teóricos desarrollados en el curso de este trabajo y según los antecedentes utilizados

para la investigación de los factores y condicionantes que permitan determinar el grado de madurez de una organización para promover la diversidad de género.

4.2.1. Diversidad

Una de las primeras preguntas apuntaba a conocer la experiencia previa de las empresas con la diversidad y por qué habían o no elegido enfocarse en esa población. A partir de esa pregunta, fue posible conocer: cómo cada empresa se ubica en cuanto a la diversidad como un todo; el propósito del trabajo con esa población; y cuáles son las minorías que forman parte de la estrategia organizacional en marcha.

Para la empresa de bienes de capital, la diversidad no es una preocupación estratégica. La empresa ha deliberado no involucrarse con la diversidad de manera proactiva, así como no utilizar la temática en su estrategia de comunicación interna y de comunicación con el mercado. De acuerdo con el referente de esa empresa, la diversidad sucede en la organización de manera orgánica, y los procesos son adaptados a medida que las minorías llegan, pero, por sobre todo, está el respeto a los colaboradores, razón por la cual el código de conducta de la empresa es la guía de los comportamientos que se espera de un colaborador. En esa empresa, la diversidad de género femenino es la única minoría por la cual se tiene algún trabajo propositivo, a partir de la construcción de un programa de liderazgo específico para mujeres.

En la consultora en estrategia, la diversidad de género ha impulsado las discusiones sobre las demás minorías. El tema género ha sido trabajado en Norteamérica desde hace 30 años, y en Sudamérica desde hace 15 años. Aunque se encuentren otras minorías en su población, el género es la pauta principal y la cual cuenta con una estructura global para su desarrollo.

Para la empresa de consumo masivo, el enfoque proactivo a la diversidad se dio a partir de la comprensión de que su marca es democrática y sus productos están conectados con la vida cotidiana de una sociedad. La empresa trabaja actualmente enfocada en minorías que se agrupan en raza, género y la población LGBTQIAP+. Los productos de esa empresa se enfocan mayoritariamente en el

público consumidor femenino, lo que hace que la población de ese género se sienta naturalmente atraída para trabajar en esa organización.

La empresa farmacéutica y de tecnología médica también postula que su enfoque proactivo en el género femenino es una conexión con su marca y su público consumidor mayoritario. De acuerdo con el referente de esa empresa, la decisión de compra *“es de la madre, es de la mujer”*. Por tratarse de una empresa con un gran enfoque por el tema diversidad, otras minorías también son trabajadas de manera proactiva: raza, etnia, discapacidad y la población LGBTQIAP+.

Las dos industrias alimenticias relevadas reportaron un enfoque y motivadores parecidos en cuánto a la diversidad. Ambas se focalizan en cuatro grupos minoritarios: mujeres, raza, personas con discapacidad y el público LGBTQIAP+. Para las dos empresas, trabajar con los grupos minoritarios es una forma de conexión de su marca con la sociedad.

Para la industria automotriz, la diversidad, como un eje estratégico, es un tema de perpetuidad de las empresas a largo plazo. De acuerdo con su referente, aunque se trate de una industria dura y con concentración del público masculino, la nueva generación rechazará las empresas que no se hayan concientizado sobre diversidad e inclusión. En un corto lapso de tiempo, eso traerá problemas de atracción y retención del talento, necesario para llevar a la empresa hacia el futuro. En sus palabras: *“es un camino sin vuelta”*. En esa empresa, se enfocan en género, raza, discapacidad y la población LGBTQIAP+.

La industria de envases trabaja la diversidad con metas transversales. En Sudamérica, el enfoque es para género, raza y para la población LGBTQIAP+. Aunque la diversidad se haya vuelto un eje estratégico en el 2020, en la región, están avanzando a pasos agigantados en sus metas cuantitativas. El principal motivador para el trabajo con minorías es el de marca empleadora y su conexión con la sociedad.

En la empresa de servicios profesionales, la diversidad es un eje estratégico hace más de 15 años. Por tratarse de una empresa de mano de obra intensiva, incluir la diversidad en su población es una manera de garantizar la disponibilidad

del talento para el crecimiento de la organización. En esa empresa, los grupos minoritarios son agrupados en género, raza, etnia, discapacidad y LGBTQIAP+.

Por último, la empresa de tecnología ha comunicado por primera vez su compromiso con la diversidad en el año 2012, estableciendo metas y compromisos con la misma. El trabajo se inició con la diversidad de género, y continuó con raza, discapacidad y LGBTQIAP+.

Gráfico 4

Grupos minoritarios representados en las empresas relevadas



Fuente. Elaboración propia

4.2.2. Mujeres en las organizaciones

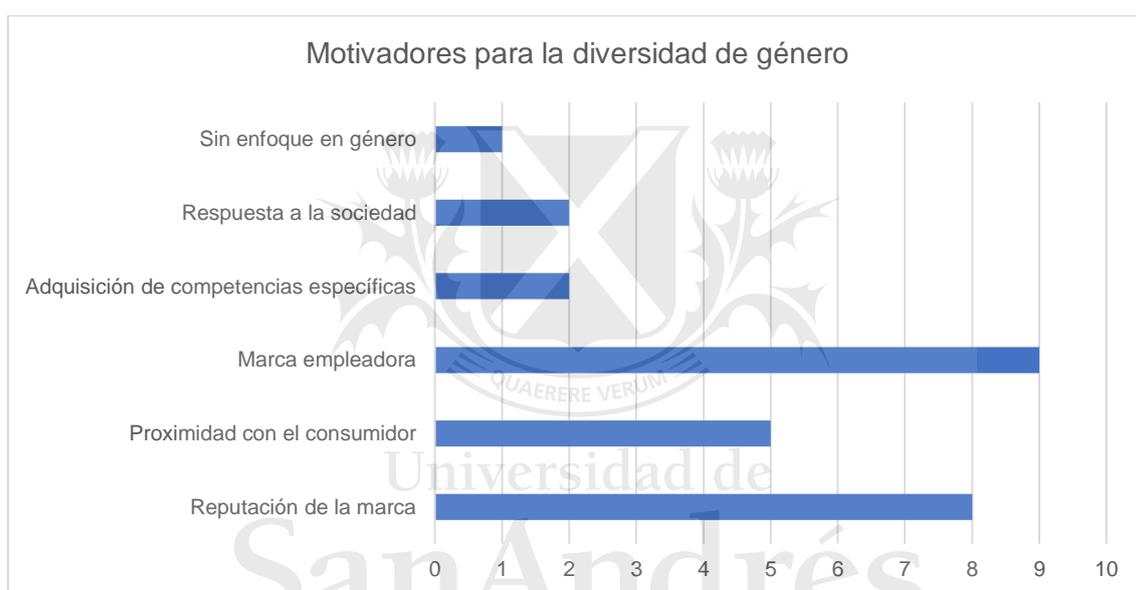
A continuación del tema diversidad, la investigación pasó a enfocarse en la temática del género femenino. Para abordar la problemática de las mujeres en las organizaciones, se buscó conocer la experiencia de las empresas con esa población, a partir de la comprensión de los motivadores que hacen que cada empresa se enfoque en ese público y de la identificación de los programas dedicados a alcanzar la equidad de género en el ámbito organizacional.

En términos generales, el motivo principal que impulsó a las organizaciones a trabajar de manera proactiva con la diversidad de género femenino se dio por la

vinculación de esa población con una demanda de gestión estratégica. Así como fueron descritos los motivadores explícitos de cada empresa para el trabajo con la diversidad en el apartado anterior, los referentes conectan la búsqueda por la equidad de género en las organizaciones con frentes como la reputación de la marca institucional, la proximidad con el mercado consumidor, la marca empleadora, la adquisición de competencias específicas, o simplemente con la necesidad de responder a las exigencias de la sociedad (Gráfico 5).

Gráfico 5

Motivadores para el enfoque en la diversidad de género



Fuente. Elaboración propia.

A partir de la decisión intencional de enfocarse en la población de género femenino, la mayoría de las empresas relevadas suelen establecer metas numéricas públicas y así confirmar el compromiso con la búsqueda de la equidad de género en las organizaciones. De las diez empresas de la muestra, nueve son las que confirman el enfoque en la población femenina, y ocho son las que poseen metas cuantitativas divulgadas entre el público interno y externo. En el caso de algunas empresas, las metas también abarcan otros grupos minoritarios (Tabla 6).

Tabla 6

Metas cuantitativas con enfoque en grupos minoritarios

Organización	Meta
Bienes de capital	No hay meta. No trabajan de manera proactiva con grupos minoritarios.
Consultora en estrategia	Trabajan intencionalmente con la población de género femenino, pero no poseen metas cuantitativas.
Consumo masivo	Alcanzar un 50% de los puestos de liderazgo ocupados por mujeres para 2030. Alcanzar un 25% de los puestos de liderazgo ocupados por otros grupos minoritarios: raza y LGBTQIAP+.
Farmacéutico & Tecnología médica	Alcanzar un 50% de los puestos de liderazgo ocupados por mujeres para 2025 globalmente. Impactar en 2 millones de mujeres jóvenes en actividades de Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Matemáticas, Manufactura y Diseño globalmente para 2025. Alcanzar un 35% de puestos de liderazgo ocupados por diversidad étnica/racial en los Estados Unidos para 2025. Alcanzar un crecimiento de un 50% en puestos de liderazgo ocupados por colaboradores actuales de minoría negra y afroamericanos en los Estados Unidos para 2025.

Organización	Meta
Industria alimenticia (A)	Alcanzar la representatividad de 50% de mujeres en la nómina.
Industria alimenticia (B)	Alcanzar un 50% de mujeres en puestos de liderazgo. Lo definen como una aspiración, no como una meta.
Industria automotriz	Alcanzar un 41% de los puestos ocupados por mujeres para 2030.
Industria de envases	Alcanzar un 35% de representatividad de mujeres en Sudamérica para 2025. Alcanzar un 47% de representatividad de minorías étnica y racial para 2025.
Servicios profesionales	Alcanzar globalmente un 50% de puestos ocupados por mujeres para 2025. Alcanzar globalmente un 30% de puestos de <i>Managing Director</i> ocupados por mujeres para 2025
Tecnología	Alcanzar un 30% de puestos de liderazgo ocupados por mujeres para 2023. Alcanzar un 40% de representatividad de mujeres en la nómina para 2030.

Fuente. Elaboración propia.

Como consecuencia del incremento intencional de las mujeres en la nómina - en algunos casos ese incremento fue exponencial - los desafíos de gestión, así como las características particulares del género femenino, se hicieron presentes.

Las iniciativas y, por lo tanto, los programas, se tornaron imperativos para cumplir una agenda de alcance sistémico y transversal a fin de garantizar la atracción, el desarrollo y la retención de la mujer profesional. Las iniciativas implementadas por las empresas de la muestra con el objetivo de promover la diversidad del talento femenino se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7

Iniciativas implementadas por las empresas relevadas

Organización	Iniciativa	Descriptivo
Bienes de capital	Formación de líderes	Programa global para formar mujeres para ocupar puestos de liderazgo senior. Cada país tiene una cuota en el programa e indica colaboradoras para la formación que se lleva a cabo por 12 meses.
Consultora en estrategia	Grupo de representatividad	Grupo liderado por mujeres senior (<i>Partners</i>) subdividido en cinco frentes: monitoreo de indicadores; políticas; comunidad; reclutamiento; propiedad intelectual.
Consumo masivo	Reclutamiento intencional	No están trabajando con programas continuos. La estrategia actual es definir una meta para aumentar el colectivo femenino en un área y armar el proyecto de reclutamiento. El principal proyecto en marcha es incrementar el número de mujeres en puestos de la operación fabril.

Organización	Iniciativa	Descriptivo
Farmacéutico & Tecnología médica	Grupos de afinidad	Grupo de mujeres voluntarias con capítulos globales, regionales y locales. Cada capítulo propone una pauta e invita a un hombre como patrocinador para su implementación.
	Programa de aceleración de carrera	El objetivo es formar mujeres que son Directoras para alcanzar el puesto de Vicepresidente en dos años. Se trata de un programa individual y abarca módulos de entrenamiento formal, mentorías y <i>coaching</i> . Una de las condiciones de participación en el programa es tener movilidad internacional.
	Programa de mentoría femenina	Todos los niveles jerárquicos son elegibles. La participación es definida a partir de la evaluación de performance.
Industria alimenticia (A)	Reclutamiento intencional	Se han relevado las áreas y funciones con mayor brecha de género y se ha establecido una cuota de puestos que deben ser cubiertos por profesionales del género femenino, ya sea por reclutamiento interno o externo.
	Comité	Los comités tienen el objetivo de promover 'charlas valientes' entre el ejecutivo más alto de un área y sus colaboradores, incluidos los hombres, sobre las demandas de la población femenina. Se elige un tema de discusión en cada ciclo.

Organización	Iniciativa	Descriptivo
Industria alimenticia (A)	Programa de mentoría	Mujeres en todos los niveles jerárquicos son elegibles. La participación es definida a partir de la evaluación de performance.
	Reclutamiento intencional	Definición de una cuota de puestos que deben ser ocupados por mujeres.
Industria alimenticia (B)	Programa de aceleración de carrera	El programa tiene el objetivo de acelerar la carrera de mujeres en el área comercial hacia puestos de liderazgo. Se eligen vendedoras de campo, a partir de la evaluación de desempeño y se les ofrece un entrenamiento intensivo con módulos que se enfocan en habilidades técnicas y de gestión.
	Programa de mentoría ejecutiva	El enfoque está en acompañar mujeres en nivel gerencial para desarrollarlas al nivel directivo.
	Reclutamiento intencional	Para la reposición de profesionales que dejan a la empresa en el nivel ejecutivo, la regla es que el puesto sea cumplido por una mujer.
		El programa de <i>trainee</i> tiene una cuota de 50% para el género femenino.

Organización	Iniciativa	Descriptivo
	Programa de entrenamiento	Programa multifuncional dirigido a mujeres identificadas como sucesoras de puestos de medio y alto mando. Los módulos son armados para el desarrollo de habilidades funcionales y de gestión.
Industria automotriz	Coaching ejecutivo	Programa de 12 meses para el nivel de gerente senior y directivo con enfoque en el reposicionamiento del perfil comportamental de las mujeres líderes.
	Trainee en Ingeniería	Programa que se enfoca en el reclutamiento de mujeres en la universidad para ocupar puestos en la Ingeniería y las capacita para la aceleración de carrera después de graduadas.
Industria de envases	Programa de desarrollo de competencias	Se identifica cuáles son los <i>gaps</i> de competencias comunes entre las mujeres que están apuntadas como sucesoras a puestos de liderazgo y se arma un programa de desarrollo para esa población.
	Mentoría	Mentoría de 12 meses implementada por mujeres Directoras y Gerentes a mujeres Supervisoras identificadas como talento.

Organización	Iniciativa	Descriptivo
Industria de envases	Grupo de afinidad	Participación voluntaria de hombres y mujeres para la discusión de mejoras para la diversidad femenina. El grupo es responsable de armar el proyecto y buscar un patrocinador financiero para su implementación.
Servicios profesionales	<p>Programa de entrenamiento</p> <p>Programa de aceleración de carrera</p> <p>Grupos de afinidad</p>	<p>Programa multifuncional direccionado a mujeres identificadas como sucesoras de a puestos de medio y alto mando.</p> <p>El programa tiene el objetivo de acelerar la carrera de mujeres en el área de negocios para que ocupen el nivel de <i>Managing Director</i> en dos años.</p> <p>Grupo de participación voluntaria con capítulos globales, regionales y locales. El objetivo de los encuentros es discutir los desafíos actuales para la población femenina, armar frentes de proyectos y buscar patrocinio para implementarlos.</p>
Tecnología	Programa de desarrollo	Programa global para colaboradoras de diferentes niveles jerárquicos que son indicadas por sus líderes. El programa cuenta con 3 módulos: autoconciencia, patrocinio y defensa.

Organización	Iniciativa	Descriptivo
Tecnología	Mujeres en Tecnología	La empresa acompaña a jóvenes estudiantes del área de tecnología al curso de la graduación ofreciendo formación técnica adicional y entrenamiento en competencias de gestión y liderazgo. Al final, las participantes tienen la posibilidad de iniciar su carrera en un área técnica de la empresa.

Fuente. Elaboración propia

En el desarrollo del marco teórico de este trabajo, se hizo referencia a las principales causas bloqueadoras del ascenso profesional femenino. A partir de la investigación de campo, se puede identificar que los programas e iniciativas propuestos buscan eliminar las barreras que enfrentan las mujeres durante su trayectoria profesional y que se constituyen como limitantes y obstáculos, afectando la forma en que exploran sus opciones, direccionan sus carreras y se desempeñan en sus funciones (Tabla 8).

La brecha de género es una realidad para las diez empresas relevadas, razón por la cual ocho de las empresas establecen metas cuantitativas o definen compromisos para lograr la representatividad de las mujeres en la nómina. El reclutamiento externo direccionado al género femenino es una iniciativa reportada por algunas empresas como una táctica para alcanzar el número necesario de mujeres en la nómina. Se suman a eso, programas de jóvenes talentos que configuran el reclutamiento en larga escala. En el caso de la industria alimenticia (B), el programa de *trainee* tiene un cupo mínimo de 50% para mujeres. De acuerdo con el referente de esa empresa, en la práctica, están alcanzando una tasa de 70% de los puestos ocupados por mujeres.

Aún sobre la brecha de género, las empresas relevadas confirman el desafío de la segregación vertical, establecen metas e implementan programas para lograr

la representatividad femenina en puestos de liderazgo. El reclutamiento externo direccionado a mujeres es un camino utilizado para cumplir con los puestos que se abren, sea por *turnover* o por crecimiento orgánico. Sin embargo, para lograr el aprovechamiento del talento interno femenino, se proponen los programas de aceleración de carrera, programas de entrenamiento y programas de desarrollo de competencias.

Al desafío de la segregación horizontal, se le adicionan los programas de reclutamiento, entrenamiento formal en habilidades técnicas y aceleración de carrera que buscan mujeres, principalmente en universidades, para ocupar puestos en disciplinas mayoritariamente vinculadas al género masculino como Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Matemáticas, Manufactura y Diseño.

Los programas de mentoría y *coaching* para mujeres son diseñados para desarmar múltiples barreras. En el caso de las empresas con cultura predominantemente masculina, como la industria de envases y la industria automotriz, el hombre como mentor figura como una manera de construir una alianza con aquel que está en el alto mando y tiene el poder de abrir las puertas para la llegada de la mujer. En ambas empresas, los referentes se dirigen a la necesidad de atraer al hombre como patrocinador y aliado a todas las iniciativas hacia la equidad de género. En la industria automotriz, específicamente, con el programa de *coaching* ejecutivo, se busca el reposicionamiento del perfil comportamental de las mujeres líderes. En las palabras del referente, “*que las ejecutivas se permitan ser mujeres y rompan con el estereotipo de la mujer operando como un hombre*”.

Por otro lado, en las empresas en las cuales la presencia de las mujeres en puestos de liderazgo ha avanzado, los programas de mentoría suelen ser de mujeres en puestos ejecutivos a mujeres en formación. Ellos constituyen tanto la construcción de alianzas a partir del acceso a una red de contactos femenina en el poder, como la resignificación de creencias en cuanto a la capacidad y pertenencia de esa mujer a un puesto de alta responsabilidad.

La dificultad de participación de las mujeres en las redes de contactos informales es apuntada por diferentes investigadores. Además de la mentoría de mujeres con otras mujeres, los programas colectivos locales, regionales y globales arman

una red que facilita el tránsito corporativo y proporcionan el poder de la fuerza de grupo para la defensa de las pautas específicas al género.

Por último, en las prácticas relevadas, los grupos de afinidad o representatividad son comúnmente encontrados. Las funciones son múltiples: la creación del sentimiento de pertenencia por estar con sus iguales, la discusión colectiva incluyendo la participación masculina en cuanto a temas que requieren sensibilización como la conciliación de la maternidad con el trabajo, la doble jornada, el síndrome del impostor, el acoso y las microagresiones. Además, los grupos funcionan para pleitos que necesitan de modificaciones estructurales y de presupuesto, tanto para la implementación como para la revisión de beneficios para que sean inclusivos.

Tabla 8

Fenómeno y barrera de la mujer profesional en contrapartida a los programas e iniciativas organizacionales

Fenómeno / Barrera	Programa / Iniciativa
<p>Techo de cristal / Segregación vertical</p>	<p>Reclutamiento interno y externo intencional para mujeres</p> <p>Cuota de mujeres en puestos de alto mando.</p> <p>Programas de aceleración de carrera</p> <p>Programas de entrenamiento funcional</p> <p>Programas de desarrollo de competencias</p>
<p>Segregación horizontal</p>	<p>Reclutamiento externo intencional de mujeres en universidades de Tecnología e Ingeniería</p> <p>Entrenamiento funcional para mujeres en universidades de Tecnología e Ingeniería</p> <p>Aceleración de carrera para mujeres en puestos técnicos</p>

Fenómeno / Barrera	Programa / Iniciativa
Características femeninas como habilidades ejecutivas	Coaching ejecutivo Mentoría ejecutiva Programas de desarrollo de competencias
Acceso a redes de comunicación informal	Grupos de afinidad o representatividad Mentoría
Conciliación de la vida laboral y familiar	Discusiones y proyectos en grupos de afinidad Mentoría
Sentimiento de pertenencia	Grupos de afinidad o representatividad Mentoría
Sentimiento de baja autoeficacia	Mentoría Programas de desarrollo de competencias

Fuente. Elaboración propia

4.2.3. Propuestas para la promoción de la diversidad de género

La siguiente etapa del trabajo de campo tuvo como objetivo investigar los elementos que influyen en el alcance de la equidad de género y cómo determinar su nivel de madurez en esa problemática. Para esta etapa, se utilizaron las propuestas para la promoción de la diversidad de género femenino anteriormente presentadas en el desarrollo del marco teórico: Los Principios de Empoderamiento de las Mujeres de (*Women's Empowerment Principles - WEP*) y el Modelo de Madurez para Diversidad, Equidad e Inclusión de Korn Ferry.

4.2.3.1. WEP 2 y WEP 3 vinculados a la dimensión gestión del riesgo

La correlación de gestión de riesgo hecha por la mayoría de los referentes lleva al área de *compliance*, al departamento jurídico y a la presentación del código de conducta de la organización. Todas las empresas de la muestra relatan la existencia de canales de denuncia, procesos de investigación y tolerancia cero para con las conductas desviantes. La diferencia entre las organizaciones se evidencia en el abordaje previo a una denuncia, es decir, todo lo que sirve como condiciones del entorno para apoyar a un colaborador, a saber, la existencia de canales de consulta y manuales de diversidad, la equidad e inclusión, la práctica de entrenamientos con los colaboradores y con el liderazgo, y principalmente el monitoreo proactivo y continuo de las condiciones de trabajo (Gráfico 6).

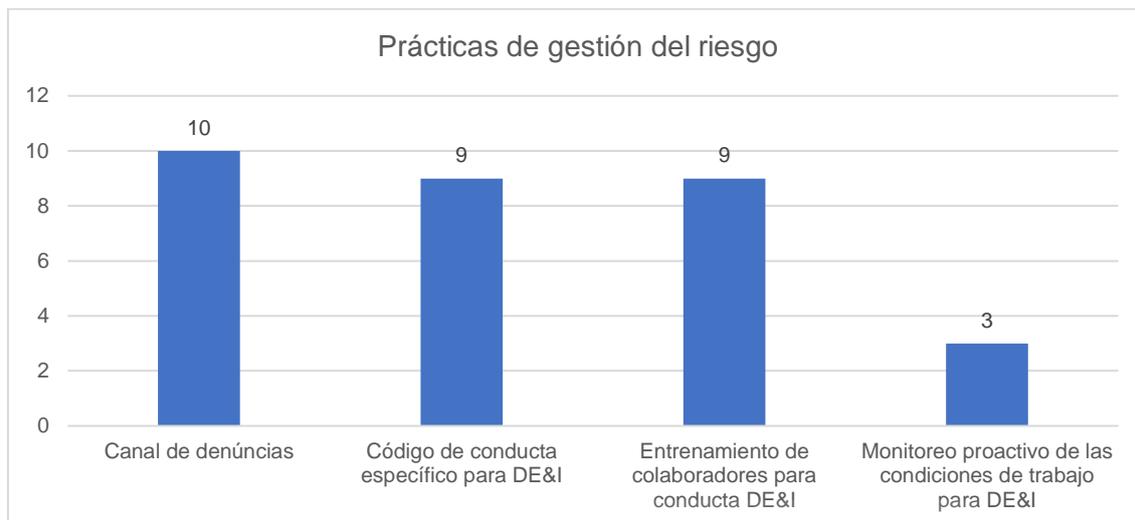
En la empresa de consumo masivo, el número de denuncias de acoso creció el triple después de la llegada intencional de un gran volumen de mujeres a los puestos de fábrica. Se identificó la necesidad de hacer un entrenamiento formal con todos los colaboradores fabriles y se armó un manual de diversidad, equidad e inclusión, disponible para consulta *online*. En la industria de envases, a su vez, antes del reclutamiento intencional de mujeres en una nueva planta, todos los colaboradores fueron entrenados sobre temas como acoso y microagresiones y el volumen de denuncias no sufrió crecimiento después de la llegada de las mujeres.

La empresa de servicios profesionales realiza un trabajo de monitoreo proactivo de las condiciones de trabajo en todas las áreas, con el enfoque en conducta. Cada dos años, una encuesta anónima es enviada a todos los colaboradores, y a partir de sus resultados, se arma un plan de acción para lograr las mejoras. Cuando, de hecho, se produce una denuncia, se hace el acompañamiento posterior sobre las mejoras y cambios con el denunciante.

En cuanto a la integración del área de gestión de riesgo con los proyectos de diversidad de género, ninguna de las empresas ha reportado la existencia de un trabajo conjunto.

Gráfico 6

Prácticas de gestión del riesgo con enfoque en diversidad, equidad e inclusión



Fuente. Elaboración propia.

4.2.3.2. WEP 1 y WEP 7 vinculados a la dimensión consciencia

De acuerdo con los antecedentes utilizados en ese trabajo, la inclusión del género femenino debería transformarse en un comportamiento organizacional a partir del marco y monitoreo de objetivos mensurables, de cómo las empresas involucran a sus colaboradores en el tema y los reconocen, y de cómo las empresas actúan en línea con las prácticas del mercado externo en búsqueda de reconocimiento.

Como fue mencionado en el apartado anterior, de las diez empresas de la muestra, ocho son las que poseen metas y objetivos cuantitativos acerca de la población femenina, definiendo una línea temporal para su alcance. La manera en que esos objetivos fueron determinados, sin embargo, no es de conocimiento de los referentes. En la muestra, nueve empresas tienen sede en países fuera de Latinoamérica. Los objetivos son determinados por la casa matriz y comunicados a los referentes en camadas regionales. En el caso de la empresa de consumo masivo, la sede se ubica en Brasil, donde también se ubica el referente. El objetivo en cuanto a género en esa empresa fue determinado por el Presidente junto al Comité Ejecutivo y al Consejo de la empresa.

A partir de las informaciones relevadas, se puede afirmar que las empresas conectadas con el público femenino en su producto buscan la equidad de género determinando la meta en un 50% de puestos ocupados por mujeres. Las empresas tradicionalmente masculinas, a su vez, determinan sus objetivos para el crecimiento de la participación de la fuerza laboral femenina, pero no fijan la equiparación de género todavía. En ese universo de empresas, el objetivo más bajo es del 30% y el más alto es del 41%.

El monitoreo de los objetivos se da por dinámicas similares en todas las empresas que los tienen. Se toma como ejemplo el caso de la industria automotriz. Como afirma su referente, “*la diversidad es una métrica de negocio como el cash flow, como el market share*”. Las empresas, en general, arman reportes específicos con indicadores y determinan una rutina y un grupo responsable para su acompañamiento.

Los caminos para involucrar a los colaboradores en las cuestiones de género pueden ser divididos en voluntario e involuntario. Hay entrenamientos electivos, mientras otros son obligatorios. Todas las empresas que poseen grupos de afinidad dejan la participación de los colaboradores como voluntaria. Sin embargo, hay beneficios directos e indirectos, los cuales estimulan a que los colaboradores se sientan atraídos por la temática. Los mejores ejemplos son:

- En la consultora en estrategia, aunque la participación en los grupos de afinidad sea voluntaria, se hace el monitoreo de la métrica ‘*I feel included and inspired*’. En el caso de los gerentes, su promoción es más lenta si el nivel en esa métrica no alcanza el mínimo esperado.
- En la empresa farmacéutica y de tecnología médica, los profesionales que dedican tiempo voluntario a los grupos de afinidad pueden recibir premiaciones financieras y de reconocimiento moral por su contribución. En un único encuentro virtual, llegan a conectarse 600 personas que no forman parte de los grupos, pero son impactados por el contenido presentado.
- En la industria de envases, a partir del 2024, se incluirán las metas de performance de diversidad a las metas de evaluación de los

colaboradores que están dedicando su tiempo, de manera voluntaria, a los grupos de afinidad.

- En la empresa de tecnología, se entregan premios simbólicos a las áreas que se destacan en la temática de diversidad. Se trata de un reconocimiento moral. En Latinoamérica, el CEO de la región envía un mensaje de agradecimiento a los voluntarios que se destacan en los grupos de afinidad.

Por último, en términos generales, buscar por certificaciones externas no es una iniciativa común entre las empresas. De las diez empresas relevadas, cinco son las que trabajan ese frente como una táctica para lograr la equidad de género. Éstas son: la empresa farmacéutica y de tecnología médica, la industria de alimentos (A), la industria de envases, la empresa de servicios profesionales, y la empresa de tecnología.

4.2.3.3. WEP 1, WEP 4 y WEP 7 vinculados a la dimensión de integración del talento

Frente a la consulta sobre cómo las estrategias de diversidad de género femenino se vinculan a los procesos de Recursos Humanos, las empresas coinciden en el hecho de haber pasado por revisión en sus procesos (Gráfico 7).

En la empresa de bienes de capital, si bien no hay un trabajo proactivo con la población del género femenino, en los últimos años en Brasil, la empresa ha vivenciado un crecimiento orgánico del número de mujeres en la nómina, tanto en puestos administrativos, así como también en puestos fabriles. La gestión local tuvo la iniciativa de revisar los beneficios para que fuesen más inclusivos en relación al género femenino. La empresa implementó la extensión de la licencia de maternidad de cuatro a seis meses y un beneficio financiero para paliar los costos de las guarderías. En la fábrica, se revisaron las condiciones de trabajo y se implementó un espacio para la extracción de leche materna para mujeres lactantes.

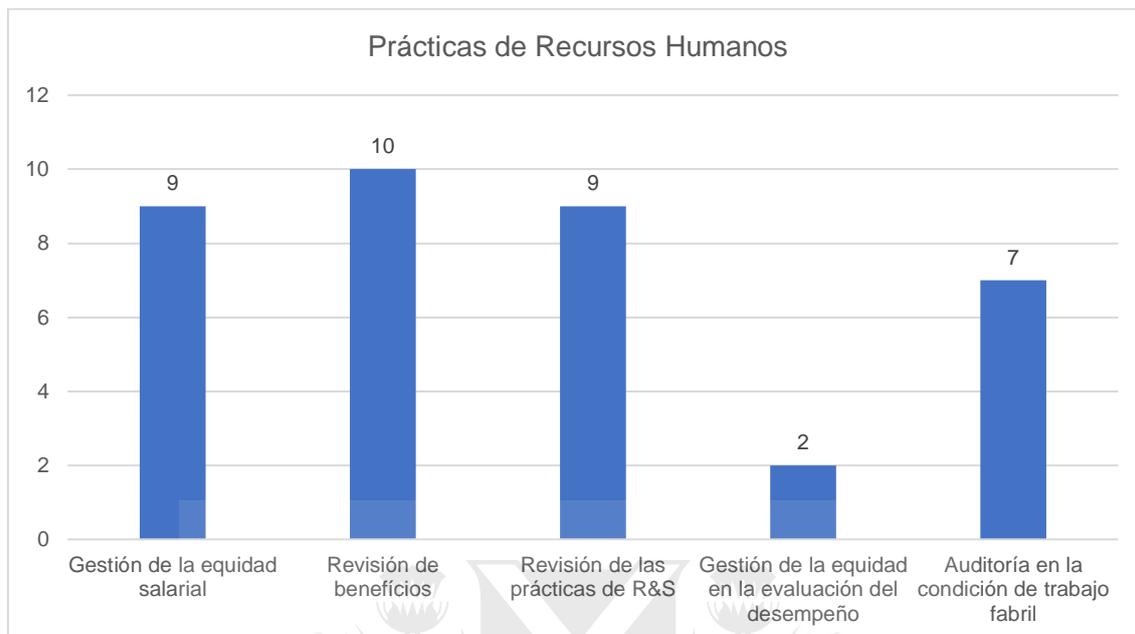
En el caso de la empresa farmacéutica y de tecnología médica, todos los procesos de Recursos Humanos fueron revisitados para alcanzar la meta de equidad de género, y los mismos poseen indicadores de performance en lo

relativo a género. Comenzando por la compensación, el área tiene como objetivo sanar la brecha que existe entre la remuneración de ambos géneros. En Latinoamérica, actualmente, están atravesando una auditoría. En gestión del talento, al final de cada ciclo de performance, se analizan la brecha de género, los índices de retención y el *engagement* por género en cada área y se envían a los Vicepresidentes y *Business Partners* de Recursos Humanos para armar los planes de acción. En el caso de una reestructuración con dimisiones en masa, como consecuencia, el time de diversidad, equidad e inclusión es accionado para que se logre el equilibrio en relación a los grupos minoritarios impactados en el *lay off*. Reclutamiento, a su vez, tiene como meta, construir la lista de candidatos finalistas para un puesto con equilibrio de género. Se ha hecho una revisión de las descripciones de cargos con herramientas que apunten a los sesgos y conduzcan hacia un lenguaje equilibrado en términos de género. Además, se determinó que el panel de entrevistadores para todos los puestos debe estar compuesto por un hombre y una mujer.

La empresa de servicios profesionales suma elementos interesantes a los ya descritos de la empresa anterior. En lo que a beneficios se refiere, hicieron la equiparación del tiempo de licencia de maternidad con la licencia de paternidad, y se encontraron con una gran resistencia de adhesión por el género masculino. En cuanto a remuneración, tan luego de la distribución de mérito y bono, por parte de los líderes, el área analiza si hubo equilibrio en cuanto a género. En uno de los ciclos, el área global de compensación encontró un desequilibrio y efectuó el pago de una compensación a los colaboradores del género femenino. En gestión del talento, se implementó la figura del *equality champion*, responsable de garantizar que no se tengan sesgos durante una reunión de evaluación de performance. En otro tema de la gestión del talento, la retención, la empresa ha identificado un punto de inflexión en la virada del nivel de consultor para el nivel ejecutivo. Se ha implementado, así, la figura de un *people lead*, es decir, para toda mujer en el nivel de consultor, hay un *sponsor* hombre que la acompaña en su desarrollo de carrera.

Gráfico 7

Prácticas de Recursos Humanos con enfoque en equidad de género



Fuente. Elaboración propia.

4.2.3.4. WEP 5 vinculado a la dimensión de integración de la operación

La combinación entre los dos antecedentes utilizados para este estudio plantea la necesidad de los esfuerzos hacia la diversidad de género a conectarse con las áreas operativas de una empresa y con su ecosistema externo.

En términos generales, la investigación de campo demostró que las empresas no han avanzado a esa integración y tampoco están midiendo el resultado que la inclusión de la población femenina genera.

A continuación, se detallan los elementos presentados por las empresas que tienen algún avance en la gestión del colectivo femenino con la operación:

- La empresa de bienes de capital relató que, de manera empírica, los gestores reconocen algunas características que diferencian a la población femenina e intuitivamente asignan a las mujeres tareas correspondientes a esas habilidades como, en sus palabras, “designar la atención de un cliente con un problema en una máquina a una mujer porque ella tendrá más cuidado en cómo manejar su insatisfacción”.

- En la empresa farmacéutica y de tecnología médica, se afirma que todas las acciones hacia la equidad de género tienen el foco en cumplir con las metas cuantitativas. El efecto de la llegada masiva de la mujer en el resultado operativo aún no es medido. Por otro lado, el equipo de *supply chain* ha creado un programa para la selección y desarrollo de proveedores comprometidos con la diversidad, equidad e inclusión.
- En la empresa de tecnología, el referente afirma que la eficiencia de la llegada del colectivo femenino no es mensurable, pero está presente en el inconsciente colectivo. En esa empresa, se ha confeccionado un programa para reconocer a los proveedores en cuanto a las prácticas de diversidad e inclusión, y el de género es uno de los grupos que se ha detectado como minoritario.

4.2.3.5. WEP 6 vinculado a la dimensión de integración con el mercado

La última vinculación entre los antecedentes apunta a la integración de las empresas con la comunidad externa, ya sea para que aporten valor a la sociedad o para que se beneficien del aprendizaje generado por el contacto con el público femenino para su negocio.

En términos generales, todas las empresas actúan con la comunidad externa poniendo el foco en algún grupo minoritario, pero pocas son las empresas que están trabajando la temática de género con las instituciones, y un número menor aún ha convertido directamente el beneficio de las iniciativas para el negocio.

A continuación, se detallan los elementos presentados por las empresas que han avanzado en la gestión del colectivo femenino integrado a las iniciativas con el mercado externo:

- En la empresa de bienes de capital, se asociaron a un cliente y juntos armaron un programa de formación funcional para mujeres en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica. Eligieron una institución de atención a esas mujeres para captar a las alumnas. Al final del programa, se abrió un proceso de reclutamiento para que dichas alumnas ocuparan puestos en las dos empresas.

- En la consultora en estrategia, cada *Partner* mujer hace un trabajo pro-bono al año para una institución sin fines de lucro, dedicado a la temática de la mujer.
- En la industria de envases, el grupo de afinidad de mujeres se reunió para desarrollar una cerveza direccionada al público femenino. El proyecto fue conceptualizado por el grupo, presentado y aprobado por el área de marketing, y buscó presupuesto en el área de finanzas. Desde la producción de la bebida, hasta el desarrollo y la producción del embalaje, la cadena integral del producto fue formada por mujeres, incluyendo a los proveedores.
- En la empresa de tecnología, hay grupos de colaboradores que lideran iniciativas de trabajo con la sociedad civil y el gobierno para la temática del género femenino. Uno de los proyectos específicos es el de la capacitación en tecnología de mujeres en situación de vulnerabilidad socioeconómica, con la posibilidad de reclutamiento al final del ciclo de formación.

4.2.3.6. *Elementos de identificación del nivel de madurez*

Para la identificación del estadio evolutivo de cada empresa, se buscó captar los elementos transversales de todas las disciplinas de una organización, que se involucran directa o indirectamente en la promoción de la diversidad de género. En esa etapa, se utilizó como antecedente la escala del Modelo de Madurez para Diversidad, Equidad e Inclusión de Korn Ferry, a partir de la cual se derivaron las preguntas claves para la entrevista semiestructurada.

Las preguntas apuntaron a la representatividad de la diversidad de género en la agenda de los líderes de alto mando de la empresa, a cómo se involucra el liderazgo en el tema, y a cómo la estructura para atender la demanda está armada. En esa etapa, se trata de la diversidad como una unidad, razón por la cual las respuestas no se refieren a un grupo minoritario exclusivo (género), sino a una disciplina. Sin embargo, a partir de esa introducción, fue posible conocer cómo cada empresa determina la responsabilidad por la equidad de género, su proceso temporal evolutivo y los recursos ofrecidos para la ejecución de la agenda de género.

En la empresa de bienes de capital, la diversidad no es un tema que forme parte de la estrategia organizacional, y por consiguiente no está en la agenda corporativa. Recursos Humanos, localmente, se ha apoderado del tema y ha liderado algunas iniciativas con el apadrinamiento de diferentes líderes, a partir del interés de cada uno.

Para la consultora en estrategia, la diversidad de género es un tema de negocio liderado directamente por los *Partners*, los cuales poseen metas que impactan en su resultado financiero, con agenda recurrente y representatividad en el Consejo. No hay una estructura con profesionales contratados específicamente para DE&I, pero la empresa dedica un presupuesto anual a esas iniciativas y programas.

En la empresa de consumo masivo, la diversidad es deliberada como un tema de Recursos Humanos, y el Vicepresidente de Recursos Humanos es el único ejecutivo con el objetivo ligado al pago de su bono. No hay representatividad en el Consejo, y los indicadores son divulgados en la reunión ejecutiva.

En la empresa farmacéutica y de tecnología médica, la diversidad es un eje estratégico hace algunas décadas, representado en el Consejo por un comité consultivo, además de una pauta liderada por el CEO global quién representa públicamente la agenda, participa de los foros y transmite los mensajes como portavoz a toda la organización. Debajo del CEO, en el nivel de Vicepresidentes, todos tienen metas de DE&I atadas a sus ganancias financieras. Ellos participan de las agendas recurrentes de medición de los indicadores. Siendo una empresa de gran capilaridad global, género es el único grupo minoritario medido globalmente, ya que otras minorías no pueden ser declaradas por las leyes de algunos países. DE&I está ubicado en el área de Recursos Humanos, está estructurado como departamento global y cuenta con representantes dedicados, en diferentes áreas alrededor del mundo. La empresa ya monitorea interseccionalidad entre los grupos minoritarios.

En la industria alimenticia (A), la diversidad también es un eje estratégico, con la creación de un departamento especializado, hace algunas décadas, y representado en el Consejo por un comité consultivo. El CEO global y el CEO regional son representantes públicos de la agenda y la defienden como una

causa. Los ejecutivos de alto mando poseen metas de DE&I atadas al pago de sus bonos. El departamento de DE&I es global y está bajo el amparo de Recursos Humanos, con representantes en distintas regiones geográficas.

En contrapartida, la industria alimenticia (B) relata una trayectoria reciente de la diversidad como eje estratégico, postulando los objetivos divulgados como una aspiración, no como una meta, ya que sus resultados no están atados al reconocimiento financiero de los líderes. En Latinoamérica, diversidad forma parte de la agenda de planeamiento estratégico. La responsabilidad es del área de Recursos Humanos, cuentan con un departamento global y representantes en diferentes zonas geográficas.

La industria automotriz se refiere a una cultura jerárquica, dónde el comando tiene más efecto que la toma de conciencia. El tema de la diversidad es conducido como un eje estratégico global, en el cual el CEO es el portavoz de la organización. La diversidad es un tema representado por el Vicepresidente de Recursos Humanos en el Comité Ejecutivo regional. La empresa tiene un equipo global de DE&I con representantes dedicados al tema en las distintas áreas.

La industria de envases dirige la diversidad desde un plano estratégico global. La disciplina es parte de la agenda del CEO global y del Comité Ejecutivo. En Latinoamérica, para cada eje táctico del plan de implementación de diversidad, se ha asignado una dupla de Vicepresidentes como patrocinadores. Tratándose de una empresa industrial, el 95% de la nómina está debajo del Vicepresidente de Operaciones, razón por la cual él es el responsable de los esfuerzos por la diversidad de género. La empresa cuenta con un área global de DE&I que está bajo la protección de Recursos Humanos y posee representantes en cada región de la operación.

En la empresa de servicios profesionales, la diversidad es un eje de la gobernanza corporativa y está representada en el Consejo por parte de un Comité Consultivo. El CEO global, así como los CEOs de cada región, tienen un *scorecard* de diversidad del cual el equipo ejecutivo extrae sus objetivos, con impacto en la evaluación de performance y en el reconocimiento financiero. La empresa cuenta con un departamento global de DE&I y representantes

regionales. Los equipos de DE&I, en general, son grandes en comparación con el mercado.

Por último, en la empresa de tecnología, DE&I tiene representación en el Consejo y el CEO global como portavoz. Los ejecutivos de alto mando poseen métricas de DE&I, pero no están atadas a su compensación financiera. En esa empresa, el reconocimiento viene del compromiso moral con DE&I. El equipo de diversidad es global con representantes regionales, y está bajo la responsabilidad del área de Recursos Humanos.

4.3. Síntesis de los principales hallazgos

Se detallan, a continuación, los principales hallazgos surgidos en el trabajo de campo realizado para este estudio.

Diversidad y diversidad de género:

- Los grupos minoritarios que forman parte del trabajo de las empresas relevadas son: minorías étnicas, discapacitados, LGBTQIAP+, raza y mujeres.
- Diversidad de género es un tema común a todas las empresas, siendo también la primera población con la cual todas las empresas han comenzado a trabajar, sea de manera proactiva (nueve empresas) o de manera reactiva (una empresa).
- La equidad de género es tomada como un objetivo en nueve de las diez empresas relevadas, las cuales han establecido una meta cuantitativa para lograr la representatividad que debe ser alcanzada en diferentes marcos de tiempo, pero todas a lo largo de la década actual.
- La equidad de género es el único objetivo vinculado a un grupo minoritario con metas globales; otros grupos minoritarios encuentran culturas y leyes que no les permiten identificarse.
- Los motivadores identificados para el trabajo proactivo con la población femenina son: la respuesta a la sociedad; la adquisición de competencias específicas; la marca empleadora; la proximidad con el consumidor; y la reputación de la marca institucional.

Iniciativas y programas:

- Todas las empresas de la muestra poseen iniciativas y programas dirigidos a la población del género femenino, en el intento de alcanzar la equidad de género y de minimizar las barreras que enfrentan las mujeres en la trayectoria profesional. A continuación, se agrupan en grandes categorías, las iniciativas implementadas por las empresas entrevistadas:
 - 1- Reclutamiento intencional con enfoque en mujeres: tiene el objetivo de atraer a la población femenina a la empresa. Las iniciativas de reclutamiento ocurren en todos los niveles organizacionales y para todas las funciones, y son armadas como programas para alcanzar un alto volumen de mujeres (ej. programas de *trainee*), pero también pueden ser iniciativas puntuales para cumplir una cuota.
 - 2- Programas de aceleración de carrera: su objetivo es alcanzar la representatividad de género, tanto en puestos de liderazgo, como en áreas funcionales, mayoritariamente masculinas.
 - 3- Programas de entrenamiento funcional: buscan tanto calificar a más mujeres para ocupaciones tradicionalmente masculinas, como también cubrir *gaps* en la formación básica, por las dificultades que el hecho de ser mujer genera en la educación formal.
 - 4- Programas de desarrollo de competencias: buscan preparar a las mujeres para que logren alcanzar puestos de liderazgo.
 - 5- *Coaching* y/o mentoría: busca la construcción de alianzas entre mujeres o entre hombres y mujeres para el acompañamiento de sus carreras; busca la orientación para enfrentar las creencias limitantes de una mujer sobre sí misma; y busca entrenar la postura ejecutiva.
 - 6- Grupos de afinidad: tienen como objetivo la discusión de pautas difíciles, la sensibilización, la toma de consciencia de hombres gestores, y la construcción del sentimiento de pertenencia.

WEPs y Dimensiones:

- La correlación de gestión de riesgo y diversidad de género hecha por la mayoría de los referentes lleva al área de *compliance* y al departamento jurídico. Ninguna empresa ha relatado una estrategia de trabajo conjunta de DE&I y gestión del riesgo.
- Las empresas se diferencian, en cuanto a gestión del riesgo, por la conducta preventiva o reactiva, frente a los temas que orientan el colectivo femenino, por la existencia de un código o manual específico, y por el monitoreo de las condiciones de trabajo inclusivas del género femenino.
- De la muestra de diez empresas, ocho es el número de las que poseen objetivos cuantitativos bien definidos hacia la equidad de género. La determinación de una meta cuantitativa corporativa es vista por las organizaciones como la manera más efectiva para movilizar a líderes y demás colaboradores hacia los esfuerzos relativos al género. En el caso de las empresas con sede afuera de Latinoamérica, los ejecutivos no participan de la definición de los objetivos.
- Algunas empresas poseen un proceso robusto de reconocimiento de los colaboradores hacia los esfuerzos dirigidos a la equidad de género. Los reconocimientos suelen ser más a nivel moral que financiero.
- Cinco de las diez empresas de la muestra se enfocan en la búsqueda de certificaciones externas sobre el tema género.
- Todas las empresas coinciden en el hecho de haber pasado por revisión en sus procesos de Recursos Humanos para integrarlos a las estrategias de atracción, retención y desarrollo de la población femenina. Las prácticas agrupadas son: gestión de la equidad salarial; revisión de beneficios; revisión de los procesos de reclutamiento; gestión de la equidad en el ciclo de performance; y auditoría en la condición del trabajo fabril.
- Los datos analíticos, en términos generales, son utilizados para el monitoreo de los indicadores y para la identificación de desvíos.
- En términos de la diversidad de género integrada a las áreas operativas, las empresas relevadas no han avanzado en la mensuración de la eficiencia generada por la inclusión de la población femenina.

- Solamente dos empresas de la muestra han relatado que han extendido los esfuerzos hacia la equidad de género a la cadena de proveedores.
- En cuanto a la diversidad de género integrada al mercado, las empresas relevadas tampoco han avanzado en la medición del resultado que la conexión externa le genera al negocio.
- Solamente tres empresas de la muestra desarrollan proyectos a nivel regional o local con instituciones dedicadas a mujeres en situación de vulnerabilidad y riesgo.

Identificación de nivel de madurez:

- De la muestra de diez empresas, se relevó que nueve han reconocido la diversidad como un eje en la gestión estratégica, y ocho han ubicado la diversidad como una disciplina organizacional, armándola en forma de departamento con estructura global y representantes regionales y/o locales;
- La diversidad de género ha estado incluida, por más de diez años, en la estrategia de cuatro de las empresas relevadas, mientras que tres han trabajado con el tema por un lapso de entre cinco y nueve años, y otras tres empresas están dedicadas a ese colectivo desde hace menos de cinco años.
- La diversidad de género es tratada como un tema vinculado al negocio por tan solo dos de las diez empresas de la muestra. En las demás compañías, se trata de un tema de responsabilidad del área de Recursos Humanos.
- Tan solo cuatro empresas de la muestra atan los compromisos con la diversidad de género femenino a la evaluación de performance y a los ingresos de sus ejecutivos de alto mando.
- Las empresas que han obtenido los mejores resultados hacia la equidad de género coinciden en métricas robustas, estrategia de diversidad centrada en el negocio, alineación del liderazgo y procesos de talento integrados.

5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

En este estudio, se ha abordado el complejo tema de la equidad de género en las organizaciones, en búsqueda de la identificación de los factores y condicionantes que permiten detectar el grado de madurez de una organización para la diversidad de género.

Diversidad no se resume en género, y así es como las organizaciones se expresan actualmente. El término diversidad se refiere a diferencias en dimensiones como raza, etnia, género, relaciones afectivas, orientación sexual, condiciones socioeconómicas, edad, condiciones físicas, creencias religiosas, creencias políticas u otras ideologías. Un primer diagnóstico de este estudio apunta, en esta instancia, a identificar que las empresas están trabajando con la diversidad de superficie, es decir, con la diversidad observada en las características demográficas evidentes (o visibles) y no han encontrado aún una razón de impacto en el negocio para trabajar con la diversidad profunda, o sea con las características psicológicas, como personalidad, valores y actitudes.

Diversidad de género, sin embargo, es un tema común a todas las empresas relevadas, incluso para aquellas en las cuales el abordaje no les es proactivo e intencional. Se constató que la diversidad de género ha sido el primer grupo minoritario que se convirtió en foco de trabajo de las organizaciones relevadas. Género, en muchos casos, ha impulsado las discusiones hacia otros grupos, y a través del cual una experiencia importante sobre el manejo de poblaciones minoritarias ha sido adquirida en beneficio de los demás frentes que se convirtieron también en foco en momentos posteriores.

Lograr la equidad de género se ha confirmado como el máximo objetivo de las organizaciones en los días que corren. Se trata de un síntoma que traspasa las fronteras de la región Latinoamericana y se vuelve una problemática global. Si bien algunas organizaciones están más avanzadas en la solución del problema, ninguna de las empresas de la muestra ha alcanzado aún la equidad de género.

Para cumplir con la misión, han sido determinadas metas cuantitativas que logran el equilibrio de género en la población total, así como metas cuantitativas hacia el equilibrio o el crecimiento de la representatividad del género femenino en puestos de liderazgo. El punto de partida encontrado por las organizaciones se convierte, de esta manera, en una estrategia que tiene el objetivo de promover cambios (la toma de conciencia) que, de otra manera, no surgirían de forma espontánea por los individuos.

En medio del contexto de una meta involuntaria, es decir, impuesta, otros artificios son utilizados para garantizar su cumplimiento y se comprueban eficientes, como la conexión de la meta con la evaluación de performance y el reconocimiento financiero de los ejecutivos. Sin embargo, la personificación del objetivo en una figura de poder, que represente la causa y haga de ella no solamente una meta profesional, sino también un compromiso y valor personal, se muestra fundamental para el éxito. Un rasgo común encontrado en las empresas más avanzadas es reconocer en los líderes la diversidad de género como una prioridad personal.

Aún en línea con la definición de la meta, la investigación de campo ha evidenciado que, a nivel regional, los ejecutivos más altos de las organizaciones no han participado del proceso. Aunque por el *seniority* de los profesionales en ese nivel jerárquico la conexión con la estrategia de la corporación es evidente, el propósito detrás del objetivo fue elaborado por todos ellos en poca profundidad.

Siendo la brecha de género un síntoma común a todas las empresas, la problemática que la dirige también lo es. Los desafíos con la segregación vertical y horizontal, la gestión de los casos de microagresión y el acoso, los sesgos de género, la conciliación de la vida familiar con la vida profesional, el fortalecimiento y desarrollo de nuevas competencias, son algunos de los temas repetidos por todos los referentes.

Así como los temas, los programas e iniciativas inclusivas para su solución también son parecidos. Los programas se orientan al reclutamiento, a la formación y al aprendizaje, a la construcción de un perfil de liderazgo robusto, al fortalecimiento emocional, y a la construcción de una red de contactos de

mujeres para mujeres, así como de hombres para mujeres. Las iniciativas inclusivas prevén revisiones de procesos, beneficios, compensación y auditorías de las condiciones laborales.

En base al relevamiento de las organizaciones en comparación a las dimensiones abordadas, la investigación de campo concluye que las empresas se mueven de manera estructural hacia el cumplimiento del indicador de equidad o representatividad determinado. Por otro lado, poco se ha avanzado en la medición objetiva del impacto que la inclusión de la fuerza laboral femenina genera en el resultado final de la organización.

Traducir las características de la fuerza laboral femenina en competencias organizacionales y mensurar el retorno de su inclusión al negocio es imprescindible para que las empresas avancen del estadio artificial al estadio orgánico.



Universidad de
San Andrés

6. Recomendaciones para la acción

El objetivo final de este estudio es construir un modelo que sirva como herramienta de apoyo para que las empresas puedan identificar su grado de madurez, en cuanto a la diversidad de género. En función del análisis teórico, del saber obtenido por la práctica relevada en la investigación de campo y del aporte de los referentes expertos en el tema, se detalla a continuación la propuesta del modelo de madurez para diversidad, equidad e inclusión del género femenino.

6.1. Modelo de madurez para diversidad, equidad e inclusión del género femenino

Para la construcción del modelo, se buscó integrar los tres ejes de DE&I a la perspectiva de género. Para diversidad, se atribuye la premisa de una variedad de personas e ideas que coexisten dentro de una organización. Abarca todas las diferencias y similitudes humanas. Para equidad, se pensó el modelo en función de determinar la manera de eliminar barreras y privilegios sistémicos. Para inclusión, se les atribuye a las organizaciones la responsabilidad de crear un entorno en el que todas las personas se sientan conectadas.

El modelo de madurez es una herramienta que permite que una organización identifique sus prácticas y capacidades para alcanzar un objetivo. En este estudio, se propone el modelo a utilizarse para identificar las fortalezas y debilidades que impactan directa e indirectamente en la equidad de género en las organizaciones. Por medio del establecimiento de un *framework*, el modelo de madurez se aplica tanto para el diagnóstico, como para la mensuración del progreso hacia la equidad de género.

A partir de este estudio, se identificó un grupo de conductores que orienta a una organización sobre la diversidad de género. Los conductores suelen ser agrupados en cuatro ejes: participación del liderazgo; definición de objetivos y medición del progreso; recursos disponibles; y generación de impacto. En

general, los conductores se manifiestan horizontalmente definiendo las etapas evolutivas de una empresa acerca de la temática de género. Por medio del análisis de los resultados de esta investigación, fue posible clasificar a las empresas en cuatro niveles: conformidad; aspiración; compromiso; e integración.

La interseccionalidad entre los conductores y los niveles conforman nuestra propuesta del modelo de madurez para diversidad, equidad e inclusión del género femenino (Figura 2) y es descripta en detalle a continuación.

En el primer nivel, conformidad, las empresas se ocupan del cumplimiento de las leyes y otros requerimientos jurídicos laborales pertinentes a la población de género femenino. Los líderes de los puestos más altos de las organizaciones que se encuentran en el nivel de conformidad no ubican la diversidad de género como un eje en la gestión estratégica. El enfoque de la gestión es eliminar la discriminación y garantizar que las condiciones de trabajo de las mujeres estén en sintonía con el código de conducta general de la empresa. Si se llegan a encontrar programas específicos para el público femenino, es de forma aislada y no están conectados a un plan de negocio. Las iniciativas, en general, son un movimiento del área de Recursos Humanos, o de aquellos líderes que simpatizan con la causa y actúan de manera independiente, con recursos propios y sin integración con los demás procesos de la organización. En empresas que se encuentran en este nivel, es común que líderes y demás colaboradores desistan de sus iniciativas, por la falta de soporte y la constatación de poco progreso en el tema.

En el segundo nivel, aspiracional, las empresas presentan objetivos hacia la diversidad de género femenino, pero que no se conectan con los objetivos de negocios. Las empresas adoptan políticas específicas direccionadas al público del género femenino e implementan procesos que representan la causa. Una carga intensa de entrenamientos para la capacitación funcional del liderazgo y la sensibilización de la problemática de género es una característica común en compañías en esa etapa de madurez. Los programas, en general, son institucionales y están parcialmente integrados al ciclo de gestión del talento. Diversidad de género es una pauta representada en comités ejecutivos con enfoque demográfico, es decir, el eje central de la gestión es la atracción de mujeres para aumentar la representatividad de la población del género femenino

en la nómina. A los líderes, se los ubica como facilitadores de la causa, y a Recursos Humanos, se le atribuye la responsabilidad principal de lograr el progreso idealizado.

A partir del tercer nivel, las empresas formalizan su compromiso hacia la diversidad de género femenino. La pauta se torna un eje de la gestión estratégica y las metas son derivadas a partir de los objetivos del negocio. Un punto de inflexión importante es que, a partir de esa etapa, las empresas también comienzan a movilizarse para lograr la inclusión, más allá de la diversidad. El enfoque de trabajo permanece demográfico, pero los esfuerzos empiezan a perseguir la equidad, y no solamente la representatividad. Una revisión completa de los sistemas de Recursos Humanos y el monitoreo sistemático de los progresos son imperativos para que la empresa alcance los objetivos de diversidad de género. Los programas y las iniciativas son integrados al ciclo de gestión de talento. En ese nivel, el CEO y los demás líderes de alto mando son convocados para asumir la responsabilidad de la causa. Además de ser portavoces internos y externos, ellos pasan a tener el proceso de reconocimiento y recompensa atado al alcance de los objetivos corporativos de diversidad de género y a la demostración de comportamientos inclusivos. Sin embargo, el progreso por áreas no siempre es lineal; aunque un área o unidad de negocio se destaque y cumpla con todos los objetivos, otras no necesariamente estarán al mismo nivel.

Por último, en el nivel cuatro, integración, la diversidad e inclusión del género femenino está totalmente integrada a los procesos y disciplinas organizacionales. En este nivel, las empresas identifican y miden el impacto de la presencia del colectivo femenino en el negocio. La diversidad es demográfica, pero también cognitiva. Los sistemas de gestión de talento captan las características específicas de la demografía femenina y las traducen en competencias organizacionales proporcionando la construcción de equipos asertivos para cada rol o tarea. Áreas operativas, por ejemplo, miden mejoras en eficiencia y calidad, así como el aprendizaje adquirido con la diversidad de género femenino genera *insights* para la innovación en productos y la comunicación de la marca institucional con el mercado externo. Los programas e iniciativas enfocados en género sobrepasan la población interna e impactan en

el ecosistema externo a la organización, repercutiendo en los proveedores conectados al ciclo de negocio, así como también produciendo un efecto social en la comunidad. La diversidad de género es una prioridad del equipo ejecutivo, y en muchas empresas también es un tema de prioridad personal del CEO. Los sistemas de reconocimiento y recompensa están vinculados a los objetivos de género, tanto para el alto mando, como para los líderes de mando medio.

Figura 2

Modelo de madurez para diversidad, equidad e inclusión del género femenino



Fuente. Elaboración propia.

Este trabajo se ha enfocado en investigar cuáles son los factores y condicionantes que determinan el grado de madurez de una organización para promover la diversidad de género. Se espera que el modelo de madurez para diversidad, equidad e inclusión del género femenino aquí propuesto contribuya a la gestión del capital humano.



Universidad de
San Andrés

7. Conclusiones generales del trabajo

El punto de partida que el presente trabajo se ha planteado es comprender cómo las empresas afrontan el desafío de la diversidad de género en todos los niveles jerárquicos y cuáles son los condicionantes que determinan los niveles evolutivos frente a la problemática. El propósito con este estudio es contribuir a la gestión del capital humano por medio de una propuesta de modelo de madurez que se aplica tanto para el diagnóstico, como para la mensuración del progreso hacia la equidad de género.

Se ha perseguido una muestra de empresas diversa en cuanto a los sectores económicos para identificar cuáles son las barreras y obstáculos de las mujeres en las organizaciones. La dispersión en la muestra, sin embargo, no se traduce en una pluralidad de los resultados: todas las empresas comparten, literalmente, los mismos síntomas.

En definitiva, que las mujeres tienen que superar múltiples barreras si quieren mantenerse económicamente activas y si quieren acceder a puestos de liderazgo, es decir, puestos de poder, es un hecho incuestionable. La cuestión que se plantea, por lo tanto, es: ¿qué diferencia a las empresas más avanzadas de las menos avanzadas en la diversidad de género? La respuesta fue encontrada en este estudio: la intensidad con la cual una empresa asume el compromiso de incluir la diversidad de género como un valor en la cultura organizacional.

El proceso de una organización hacia la equidad de género no es un hecho orgánico. Artificios como metas, cuotas, objetivos cuantitativos atados a recompensa y reconocimiento son impuestos para provocar la reconfiguración de los sistemas y procesos, y por consecuencia, del comportamiento humano. La sostenibilidad de este movimiento, sin embargo, implica conectar la presencia de la demografía femenina con los resultados económicos de las empresas.

8. Bibliografía

Agut Nieto, S. y Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.

<https://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/125>

Ali, M., Kulik, C. T. y Metz, I. (2011). The gender diversity–performance relationship in services and manufacturing organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1464-1485.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561961>

Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.

Astelarra, J. (2005). *Veinte años de políticas de igualdad*. Universitat de València.

Avery, D. R. y Johnson, C. D. (2008). Now you see it, now you don't: mixed messages regarding workplace diversity en K. M. Thomas (Ed.), *Diversity resistance in organizations* (pp. 221–247). Lawrence Erlbaum Associates.

Bonder, G. (1984). Los Estudios de la mujer y la crítica epistemológica a los paradigmas de las ciencias humanas. *Revista Desarrollo Y Sociedad*, 1(13), 27–38. <https://doi.org/10.13043/dys.13.1>

Calefe, L. G. y Moreira, H. (2006). *Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador*. Lamparina

Connell, R. W. (2020). *Masculinities*. Routledge.

De Beauvoir, S. (2014). *The second sex*. Random House.

Dobbin, F. y Jung, J. (2011). Corporate board gender diversity and stock performance: the competence gap or institutional investor bias. *North Carolina Law Review*, 89(3), 809-840. <https://scholarship.law.unc.edu/nclr/vol89/iss3/5>

Dwyer, S., Richard, O. C. y Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00329-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00329-0)

Enríquez, C. R. (2015). Economía feminista y economía del cuidado. Aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad. *Nueva sociedad*, 256, 30-44. <https://nuso.org/articulo/economia-feminista-y-economia-del-cuidado-aportes-conceptuales-para-el-estudio-de-la-desigualdad/>

Fernández, A. M. (1993). *La mujer de la ilusión: pactos y contratos entre hombres y mujeres*. Paidós.

Fumagalli, A. (2010). *Bioeconomía y capitalismo cognitivo. Hacia un nuevo paradigma de acumulación*. Traficantes de Sueños.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35(3), 20-29. <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38200>

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. y Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029–1045. <https://doi.org/10.5465/3069328>

Harrison, W. C. (2006). The Shadow and the Substance: The Sex/Gender Debate. En K. Davis, M. Evans y J. Lorber (Eds), *Handbook of Gender and Women's Studies* (pp. 35-52). Sage.

Huang, J., Krivkovich, A., Starikova, I., Yee, L. y Zanoschi, D. (2019). *Women in the Workplace 2019*. McKinsey & Co. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/genderequality/women-in-the-workplace>

Hunt, V., Layton, D. y Prince, S. (2015). *Diversity matters*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/insights/organization/~/_media/2497d4ae4b534ee89d929cc6e3aea485.ashx

Irigaray, L. (1985). *Speculum of the other woman*. Cornell University Press.

Jackson, J. F. y O'Callaghan, E. M. (2009). What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research. *Research in Higher Education*, 50(5), 460 - 482.

<http://www.jstor.org/stable/29782936>

Kimmel, M. S., Hearn, J. y Connell, R. W. (2004). Introduction. En M.S. Kimmel, J. Hearn, R. W. Connell (Eds.), *Handbook of studies on men and masculinities* (pp. 1-12). Sage Publications.

Korn Ferry (2021). *The Korn Ferry diversity, equity, and inclusion maturity model: a new understanding*. <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry-v2/pdf/business/korn-ferry-dei-maturity-model-a-new-understanding.pdf>

Lee, P. M. y James, E. H. (2007). She'-e-os: gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. *Strategic Management Journal*, 28(3), 227-241. <https://doi.org/10.1002/smj.575>

Marrugo-Salas, L. (2016). El acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa. *Entramado*, 12(1), 108-120. <https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23104>

McKinsey & Company and LeanIn.org (2023). *Women in the Workplace 2023*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#/>

Milliken, F. J. y Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.

<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>

Moine, M. B. (2011). *Factores que inciden en el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad en la estructura organizacional* [Tesis de Especialización, Universidad Nacional De Río Cuarto].

<https://repositorio.unrc.edu.ar/xmlui/handle/123456789/71207>

Organización Internacional del Trabajo (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*.
https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700977/lang-es/index.htm

Our World in Data. (24 de marzo de 2018). *Women's employment*.
<https://ourworldindata.org/female-labor-supply>

Reinhold, B. (2005). Smashing glass ceilings: why women still find it tough to advance to the executive suite. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 43-55. <https://doi.org/10.1002/joe.20054>

Richard, O. C., Ford, D. y Ismail, K. (2006). Exploring the performance effects of visible attribute diversity: the moderating role of span of control and organizational life cycle. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2091-2109. <https://doi.org/10.1080/09585190601000246>

Scott, J. W. (2018). Deconstructing equality-versus-difference: or, the uses of poststructuralist theory for feminism. En A. C. Herrmann y A. J. Stewart (Ed.), *Theorizing feminism: Parallel Trends in The Humanities and Social Sciences* (2 ed., pp. 254-270). Routledge.

Scott, J. W. (2006). Gender as a useful category of historical analysis. En R. Parker y P. Aggleton (Eds), *Culture, society and sexuality* (2 ed., pp 61-81). Routledge.

Smith, E. B., Chown, J. y Gaughan, K. (2021). Better in the shadows? Public attention, media coverage, and market reactions to female CEO announcements. *Sociological Science*, 8(7), 119-149.
<https://sociologicalscience.com/articles-v8-7-119/>

Triandis, H. C., Kurowski, L. L. y Gelfand, M. J. (1994). Workplace diversity en H. C. Triandis, M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2 ed., pp. 769–827). Consulting Psychologists Press.

Trindade, V. A. (2016). Entrevistando en investigación cualitativa y los imprevistos en el trabajo de campo: de la entrevista semiestructurada a la entrevista no estructurada. En P. Schettini y I. Cortazzo (Eds.), *Técnicas y*

estrategias en la investigación cualitativa (pp.18-34). Editorial de la Universidad Nacional de La Plata. <https://doi.org/10.35537/10915/53686>

United Nations Women (2021). *Equality means business: WEPs brochure*. <https://www.weps.org/resource/equality-means-business-weps-brochure>

United Nations Women (2021). *Women's empowerment principles: a snapshot of 350 companies in the G7*. <https://www.weps.org/resource/snapshot-350-companies-g7>

United Nations Development Programme (2023). *The paths to equal: Twin indices on women's empowerment and gender equality*. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2023/07/the-paths-to-equal-twin-indices-on-womens-empowerment-and-gender-equality>

US Department of Labor, Federal Glass Ceiling Commission (1995). *Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. <https://ecommons.cornell.edu/items/23c55395-2df6-4490-8234-b72b46895564>

Westkott, M (1980). *La mujer, un hombre parcial*. *El Correo de la Unesco*, 7(XXXIII), 28-30. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000074760_spa

World Economic Forum (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>

Zangirolami-Raimundo, J., Echeimberg, J. D. O. y Leone, C. (2018). *Tópicos de metodología de pesquisa: estudos de corte transversal*. *Journal of Human Growth Development*, 28(3), 356-60. <https://doi.org/10.7322/jhgd.152198>

9. Anexos

9.1. Anexo 1: Guía para las entrevistas

Las entrevistas fueron semiestructuradas. A continuación, se presentan las preguntas-guía aplicadas al curso de la entrevista semiestructurada.

Diversidad

¿La empresa ha trabajado el tema de la diversidad en las organizaciones?

(En caso de respuesta positiva)

¿Por qué se enfocan en trabajar de manera proactiva con esta población?

¿Hubo algún acontecimiento que los llevó a preocuparse?

(En caso de respuesta negativa)

¿Por qué no se enfocan en trabajar de manera proactiva con esta población?

Diversidad de género

¿La empresa cuenta con programas específicos enfocados a la diversidad de género femenino?

(En caso de respuesta positiva)

¿Cómo son estos programas? ¿Cuándo empezaron?

(En caso de respuesta negativa)

¿Por qué no se enfocan en trabajar de manera proactiva con esta población?

Elementos de las dimensiones

K&F Dimensión 1; WEP 2; WEP 3

¿Cómo la empresa vincula la diversidad con la gestión de riesgos?

¿Cómo se involucra la alta dirección en la gestión de los riesgos producidos por DE&I?

¿Cómo la empresa aborda situaciones en las que se produce discriminación?

K&F Dimensión 2; WEP 1; WEP 7

¿Cómo la empresa define y monitorea objetivos para la diversidad de género femenino?

¿Cómo la empresa involucra a los empleados en el tema de la diversidad de género femenina?

¿Cómo los colaboradores son reconocidos por su compromiso con la diversidad de género femenino?

¿La empresa ha buscado certificaciones externas en temas de diversidad, especialmente diversidad de género femenino?

K&F Dimensión 3: WEP 1; WEP 4; WEP 7

¿Cómo la empresa vincula las estrategias de diversidad de género femenino en sus procesos de Recursos Humanos?

¿Hubo una revisión de sus procesos de reclutamiento y selección, gestión del desempeño y remuneración? De ser así, ¿cuáles fueron los principales hallazgos durante este proceso de revisión y qué acciones se implementaron para mejorar la diversidad de género femenino?

K&F Dimensión 4; WEP 5

¿Cómo la compañía ha integrado las características de la diversidad de género femenina en la composición de sus equipos de operaciones?

¿Es posible o mensurar los resultados que la inclusión de la población de género femenino genera en eficiencia, seguridad, calidad o en otras áreas productivas u operacionales?

¿Cómo la empresa integra las prácticas de diversidad de género femenino a la cadena de proveedores?

K&F Dimensión 5; WEP 6

¿Cómo la empresa se ha conectado con la comunidad externa en materia de diversidad de género femenina?

¿Qué resultados han generado estas conexiones para el negocio?

Elementos de madurez

¿Cómo la diversidad de género está representada en la agenda de los líderes de alto mando de la empresa?

¿Cómo se involucra el liderazgo con el tema de la diversidad de género femenino en la empresa?

¿El tema de la diversidad, especialmente el género, es responsabilidad de qué áreas? ¿Existe un área específico responsable de DE&I? ¿Existe un presupuesto o inversión financiera dedicada a DE&I?



Universidad de
San Andrés