

UADE



Facultad de Administración y
Negocios

Licenciatura en Recursos
Humanos

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

Trabajo de Investigación Final

“El ascenso de las mujeres hacia los puestos jerárquicos”

Alumnas: Carimati, Rocio
De Sousa Candeias, Magalí

Profesora: Welsh, Vanessa

Fecha: Noviembre 2014

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

Tras haber concluido este trabajo de investigación final, agradecemos enormemente a nuestras familias por brindarnos apoyo a lo largo de toda nuestra carrera universitaria y por darnos la posibilidad de estudiar. A su vez agradecemos a nuestras amigas y futuras colegas de la universidad por brindarnos apoyo y ánimos durante esta significativa etapa.

Valoramos el soporte y la gran guía que nos brindó Vanessa Welsh a lo largo de la evolución de nuestro trabajo de investigación final.

Gracias a María Elena Ordóñez y Revuelta y a Fabiana Losana por la predisposición a ser entrevistadas para realizar nuestra metodología de investigación. Asimismo agradecemos a las gerentes de BASF Argentina S.A que participaron amablemente y con interés en las encuestas que realizamos.

RESUMEN

En este trabajo de investigación, se observó el rol que la mujer ocupó y ocupa en el mercado laboral, para así poder comprender cuál es su participación actual en las empresas, teniendo en cuenta el contexto familiar y social en el que se encuentran inmersas. A partir de este análisis se observaron aquellos limitantes que suelen dificultar el desarrollo de las mujeres en las organizaciones y a partir de ello fueron propuestas diversas prácticas en base al caso de estudio analizado, BASF Argentina S.A, que podrían aplicar para eliminar las barreras y lograr que las mujeres tengan una mayor participación en los puestos jerárquicos.

Esta investigación de tipo descriptiva se enriqueció de encuestas a las Gerentes de BASF Argentina S.A, entrevistas a profesionales y análisis de las biografías de mujeres ejecutivas que son reconocibles modelos en el ámbito empresarial.

PALABRAS CLAVE: puestos jerárquicos, Basf Argentina S.A, mujer, desarrollo profesional, retención.

INDICE

INTRODUCCION	4
CAPITULO 1: LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL ..	9
1.1. LA INCORPORACION DE LA MUJER EN LA SOCIEDAD Y EL TRABAJO	9
1.2. LA MUJER EN LA DECADA DEL 90'	10
1.3. LA MUJER EN LA ACTUALIDAD	12
CAPITULO 2: LA RETENCION DE LAS MUJERES	14
2.1. INTERESES PROFESIONALES OPUESTOS.....	14
2.2. LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LAS EMPRESAS PARA AUMENTAR LA RETENCIÓN DE LAS MUJERES.....	16
2.3. DIFERENCIAS SALARIALES ENTRE AMBOS GÉNEROS.....	18
CAPITULO 3: EL DESARROLLO DE LAS MUJERES.....	20
3.1. LOS LÍMITES IMPLÍCITOS QUE LAS EMPRESAS LE IMPONEN A LA MUJER	21
3.2 LAS BARRERAS QUE LA MUJER SE IMPONE	24
3.3 LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LAS EMPRESAS PARA FOMENTAR EL DESARROLLO DE LAS MUJERES	25
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	28
CAPITULO 4: LA MUJER EN BASF ARGENTINA S.A.....	30
CAPITULO 5: ANALISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS	33
5.1 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS	33
5.2 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS	40
5.3 ANALISIS DE LAS BIOGRAFIAS	45
5.3.1 SANDRA SLAVIKS	45
5.3.2 ANA D'ONOFRIO.....	47
5.4 ANALISIS EN CONJUNTO DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS.....	49
CONCLUSION	54
BIBLIOGRAFIA.....	56
ANEXO 1	61
ANEXO 2	66

INTRODUCCION

La mujer, a lo largo de la historia, siempre cumplió un rol distinto al del hombre en todos los ámbitos de la vida. De a poco fue incorporándose al mundo laboral, pero con menor alcance que el género masculino, ya sea por la fisiología o por el esfuerzo que implicaban ciertas tareas. Actualmente la sociedad ha evolucionado, y los puestos de trabajo pueden ser ocupados tanto por hombres como mujeres, pero dentro del ámbito organizacional la mujer a pesar de los avances culturales, aún no logra ocupar un porcentaje representativo de los puestos jerárquicos, entendiéndose por puestos jerárquicos a aquellos comprendidos en los siguientes niveles: Gerenciales, Dirección, Vicepresidencia y Presidencia (CEO).

Según el International Business Report (IBR), una investigación realizada en el año 2013 por la organización Grant Thornton, las mujeres ocupan el 24% de los puestos jerárquicos alrededor del mundo. Para entrar en detalle, se observa que en Norteamérica ocupan el 21%, en Europa el 25%, en India el 19%, en China el 51%, en Japón el 7%, en Australia el 22%, en Sudáfrica el 28%, en Asia el 32% y en Latino América el 23%.

Al observar detenidamente Latinoamérica, el IBR establece que en Argentina las mujeres ocupan el 18% de los puestos jerárquicos.

Por otro lado según un relevamiento realizado por la organización Glue Consulting a más de 700 empresas de Argentina (Grandes y Pymes) en Diciembre del 2013, en Argentina un 4% de mujeres se encuentran ocupando posiciones de CEO dentro de las empresas.

De acuerdo a los datos estadísticos publicados por las diversas investigaciones habidas, el 18% de mujeres en puestos jerárquicos y el 4% en posiciones de CEO son

porcentajes bajos a pesar que la mujer en nuestro país se encuentra amparada por diversos instrumentos legales que aseguran el trabajo igualitario y digno.

Por un lado, en la Ley de Contrato de Trabajo, la ley 20.744 capítulo VIII, establece como derecho fundamental la “promoción profesional y la formación en el trabajo, en condiciones igualitarias de acceso y trato”, tanto para trabajadores como para trabajadoras.

Por el otro lado, en un ámbito más amplio, la Organización Internacional del Trabajo ampara a la mujer a través del Convenio número 100 sobre igualdad de remuneración entre la mano de obra femenina y masculina (1951), el Convenio número 111 sobre la discriminación en el empleo y la ocupación, donde se obliga a las naciones a promover la igualdad de oportunidades y de trato (1958), el 156 sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre los trabajadores con responsabilidades familiares, ya sean hombres o mujeres (1981) y el Convenio número 183 sobre la protección de la maternidad (2000).

El siguiente trabajo se enfocó en el estudio de la situación actual que vive la mujer dentro del ámbito organizacional, para determinar cuál es la postura de la empresa frente al desarrollo y la retención del género femenino en los puestos jerárquicos. Lo que se buscó con la investigación fue determinar cuáles son los límites que impiden el crecimiento y desempeño de las mujeres, pudiendo así establecer las mejores prácticas que la empresa puede implementar para equilibrar tanto su vida profesional como personal.

En la investigación se desarrolló y analizó el rol de la mujer en puestos jerárquicos dentro del caso de estudio BASF Argentina S.A, con la finalidad que en un futuro este caso pueda servir como modelo de referencia para el resto de las empresas en Argentina.

Se entiende por mujer dentro del ámbito empresarial, a aquella persona con estudios universitarios, que ocupa un puesto de nivel jerárquico medio/alto y posee las siguientes características: iniciativa, carisma, perseverancia, confianza en sí misma, habilidad en las relaciones interpersonales y empatía.

Zambrano (2013), Directora de Recursos Humanos para Dell Latinoamérica, afirma que una mujer exitosa debe ser segura, visionaria, equilibrada, positiva, enfocada, organizada, comunicativa y actualizada.

En cuanto al término retención, se hace referencia a la capacidad que poseen las empresas de conservar a sus colaboradores, reconociendo el valor que proporcionan a la organización y tomando determinadas medidas que generen la motivación necesaria en la persona para permanecer en dicha empresa. A fin de retener la fuerza de trabajo femenina, serán determinadas las políticas y beneficios que las mujeres valoran en gran medida y que de ser otorgados por las organizaciones, las ayuden a poder desempeñarse de una forma más sencilla logrando alcanzar el equilibrio deseado entre trabajo y hogar.

En referencia a desarrollo profesional, entendemos que dentro de una empresa las personas transitan un camino de crecimiento en sus profesiones, donde suman experiencias a sus carreras que les permiten ascender en la escala jerárquica. En la investigación se analizaron las posibilidades que la mujer posee de alcanzar este ascenso dentro del panorama laboral actual, y a su vez se estudió cómo la mujer ha ido insertándose en el mercado laboral y aspirando a alcanzar puestos de mayor jerarquía que requieran de mayor responsabilidad y preparación intelectual para desempeñarse satisfactoriamente.

Para abordar esta investigación, se buscó responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los límites que le impiden a la mujer dentro de la empresa, desarrollarse profesionalmente?

A raíz de este interrogante, se han formulado preguntas específicas que permitieron ahondar en la investigación.

- ¿Cuáles son los beneficios más utilizados en la actualidad para las mujeres?
¿Cuáles son los más valorados por ellas?
- ¿Que motiva a una mujer a ocupar un puesto jerárquico?
- ¿Cuáles son las prácticas más favorables que la empresa debe implementar para desarrollar y retener a las mujeres?

El objetivo de este trabajo consistió en definir cuáles son las mejores prácticas a ser llevadas a cabo por el caso de estudio BASF Argentina S.A para que las mujeres puedan desarrollarse y crecer dentro de la empresa en un puesto jerárquico.

Para dar respuesta a las preguntas planteadas, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Investigar y definir las políticas de beneficios que se ajustan a las necesidades de las mujeres.
- Determinar qué beneficios son los más valorados por las mujeres.
- Establecer cuál es la motivación de una mujer para ocupar un puesto jerárquico.
- Determinar los límites que se le presentan a la mujer dentro de la empresa y le impiden desarrollarse profesionalmente.

La hipótesis que se buscó comprobar fue: A la mujer le cuesta ascender en la escala jerárquica debido a las responsabilidades familiares y a la cultura que encasilla a la mujer en un rol doméstico.

Para cumplir con este objetivo se utilizaron como instrumentos de recolección de datos tanto entrevistas como encuestas. Se realizaron dos entrevistas a mujeres profesionales, esto proporcionó a la investigación información enriquecida por la experiencia y estudios de cada entrevistada.

Asimismo se realizaron encuestas al 86,6% de las mujeres que ocupan cargos gerenciales dentro de BASF Argentina S.A a fin de obtener información pertinente sobre la situación que afronta el género femenino en la actualidad.

Y por último se utilizaron como tercer instrumento dos biografías de mujeres argentinas que llegaron a ocupar un puesto jerárquico para así poder triangular y obtener resultados más objetivos.

El marco teórico de este trabajo, se desarrolló en 3 capítulos. En el primero se investigó sobre la inserción de la mujer en el mercado laboral a lo largo de la historia y su evolución desde la década de los 90' hasta la actualidad. El segundo se enfocó en la variable de la retención y se profundizó en tres áreas claves: los intereses profesionales opuestos entre hombres y mujeres, las mejores prácticas de las empresas para aumentar la retención de las mujeres y las diferencias salariales entre ambos géneros. El último capítulo se enfocó en la variable del desarrollo, donde se investigaron los límites implícitos que las empresas le imponen a la mujer, las barreras que la mujer se impone a sí misma y las mejores prácticas de las empresas para fomentar el desarrollo de este género.

CAPITULO 1: LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL

En el siguiente capítulo se analizó el contexto histórico durante la incorporación de la mujer en el trabajo desde la década de los 90' hasta la actualidad, con el objetivo de comprender la participación de la mujer dentro del mercado laboral y plasmar las razones por las cuales hoy en día no ocupan los puestos jerárquicos en la misma proporción que los hombres.

1.1. LA INCORPORACION DE LA MUJER EN LA SOCIEDAD Y EL TRABAJO

Desde los comienzos de la humanidad, dentro del núcleo familiar la mujer era quien se quedaba cuidando a los hijos y realizando tareas cerca del hogar, para no desproteger al mismo. El hombre por otro lado, debía salir a la caza de animales para proporcionar el alimento a su familia, y esto inevitablemente lo hacía ausentarse del hogar por un periodo de tiempo durante el día.

Con el correr de los años, el hombre evolucionó en sociedad, se estableció la actividad comercial y nacieron ciudades, por lo tanto las formas de sustentar a la familia cambiaron, pero la mujer continuó cuidando a la familia y realizando labores domésticos. A su vez, surgió la actividad política y la educación, dos ámbitos donde la mujer no podía interferir.

Existía la concepción que la mujer constituía una fuerza de trabajo secundaria, esto quiere decir que dentro del grupo familiar el hombre era el encargado de ser la fuente de sustento económico para el hogar y la función de la mujer era la del cuidado doméstico y de la familia.

La inserción laboral de la mujer sólo se daba cuando el hombre no podía desempeñar su rol ya sea por incapacidad, enfermedad, desempleo o crisis económica, muerte o

separación. En estos casos, ella asumía el rol de proveedora dentro del núcleo familiar hasta que la situación que afrontaba el hombre se remediaba. Por lo tanto, la participación de la mujer dentro del mercado laboral era considerada temporal ya que al estabilizarse las circunstancias del género masculino, ella volvería a desempeñar su rol habitual dentro del hogar.

Luego en el siglo XX los tiempos cambiaron, los avances tecnológicos y culturales establecieron nuevas formas de trabajo, como ser el trabajo en fábricas y nuevas posibilidades se abrieron para las mujeres. De todas formas, las desigualdades continuaron.

Según Valenzuela (2003; pp 18) “Las desigualdades de género, socialmente construidas, se expresan tanto en la asignación de identidades y actividades, como en la separación de los ámbitos de acción a los que corresponde una designación diferente de valor simbólico, donde lo masculino cobra preeminencia sobre lo femenino. De esta valoración superior de la dimensión masculina se deriva un acceso desigual al poder y a los recursos, que determina jerarquías en las relaciones sociales entre hombres y mujeres.” El camino que la mujer debió transitar estuvo lleno de obstáculos que le impidieron participar en la vida social, sin embargo logró insertarse lentamente en el mundo laboral.

1.2. LA MUJER EN LA DECADA DEL 90'

En la Argentina, a mediados de los 90' comenzó un proceso de precarización laboral. Fue una época que se caracterizó por el gran aumento tanto de desocupación como de subocupación y trajo como resultado dicha precarización laboral, lo que significó la disolución de todas o algunas garantías básicas del empleo tales como aportes al sistema de jubilaciones y pensiones. Sus principales causantes fueron la caída del salario real debido a la hiperinflación, el aumento de la jornada laboral y el aumento de requisitos para adquirir un empleo, tal como el nivel educativo, los cuales no eran

reconocidos y compensados a nivel salarial. En consecuencia, principalmente los sectores sociales más bajos se vieron obligados a lanzarse al mercado laboral de forma masiva. Esto es lo que se llama “efecto trabajador adicional” planteado por Vega Gramunt (2004), lo cual significa que al caer los ingresos en el hogar, se vuelve necesario que otros miembros de la familia se incorporen al mercado de trabajo para poder aumentar el ingreso familiar y tratar de mantener el mismo nivel de vida.

Estas reacciones alientan a considerar la incorporación de la mujer al mercado de trabajo como una forma de incrementar los ingresos de los hogares ante la inminente situación de empobrecimiento que se observaba durante este periodo histórico.

Durante esta década, el servicio doméstico se acentuó ya que fue una forma de enfrentar la crisis frente a la caída de los ingresos familiares. Este tipo de trabajo se desempeñaba en mayor proporción por mujeres de hogares de bajos recursos y con menor nivel de instrucción. Por lo tanto, estas condiciones hacían difícil su incorporación en el mercado formal ya que no contaban con la calificación requerida para acceder al mismo.

Según un estudio la OIT (1999) a fines de los 90' la fuerza de trabajo femenina representaba un 40% de la población económicamente activa de América Latina. El 16% de ese porcentaje se desarrollaba en el servicio doméstico que se caracterizaba por ser uno de los segmentos con ingresos más bajos y de menor protección social. Por lo tanto el predominio creciente del trabajo informal afectó tanto a Argentina como a toda América Latina.

A su vez en los 90' se observaron grandes cambios con respecto al trabajo de las mujeres ya que según Vega Gramunt (2004, pp 9), “Pese a que en los noventa, se registró un crecimiento en la tasa de actividad femenina, este no se tradujo en una disminución del desempleo femenino. Esta situación se debió a que paralelamente a una presencia mayor de mujeres en el mercado laboral, este íbase contrayendo en

cuanto a demandas laborales se refiere.” Por otro lado, el empleo sufrió cambios importantes en cuanto a las características de los puestos de trabajo femeninos, ya que la presencia de mujeres profesionales en el mercado de trabajo pasó de un 27,2% a un 42,2%.

Este cambio significó que el aumento de participación de mujeres con mayor nivel de instrucción produjo una disminución en la participación de aquellas mujeres ocupadas que poseían un nivel de educación inferior y no contaban con el título secundario. Como consecuencia, este último grupo se fue desplazando al sector informal.

1.3. LA MUJER EN LA ACTUALIDAD

El porcentaje de fuerza laboral femenina continuó incrementando en la última década. Tal como expresa Abramo (2005), la inserción laboral femenina se traduce en una gran reducción de la pobreza en los hogares. De esta forma, en el 2004 se observó que el 30% de las mujeres desempeñaban el rol de principal o única proveedora de los hogares en Latinoamérica. Y por otro lado en el 25% de los hogares en donde ambos sujetos se encontraban empleados, las mujeres aportaban el 50% o más de los ingresos familiares, los cuales tendían a ser utilizados principalmente para la salud, educación y alimentación de sus hijos.

Según los datos arrojados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el año 2004, obtenidos a través de un artículo del diario Infobae (2014), las mujeres cuya ocupación principal era la de tareas domésticas dentro de su hogar pasó de un 53% en el año 1994 a un 44,3% en el 2002, esto indica que una mayor cantidad de mujeres logró formarse en carreras profesionales. Por otro lado, según los datos de la misma entidad del año 2009, la cantidad de mujeres dentro de los 25 años y los 54 años que se encuentran trabajando o buscan hacerlo, aumentó un 20%.

Según los datos arrojados por el informe de la OIT sobre trabajo decente e igualdad de género en América Latina y el Caribe de Tinoco, Bárcena, Pizanni, Muñoz y Benítez (2013) la tasa de participación laboral femenina en América Latina y el Caribe aumentó de un 40,7% a un 49,2% entre el 1990 y 2000, y en el año 2010 ese porcentaje ascendió a un 52,6%. Particularmente en Argentina, según el Boletín de Estadísticas Laborales publicado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2012) en el primer trimestre del 2010, el porcentaje de población ocupada femenina era de 41,75% con respecto al 100% de la población ocupada.

Estos datos reflejan una tendencia dentro del ámbito familiar, en donde las mujeres se vuelven más autónomas e independientes, dejando a un lado su rol como principal responsable de las tareas domésticas y enfocándose más en su desarrollo profesional. Hoy en día, el panorama demuestra que los ingresos principales muchas veces provienen de la mujer y hasta en algunas ocasiones son los únicos ingresos percibidos por la familia.

Las dos últimas décadas demostraron una fuerte participación de la mujer en el mercado laboral, esto se debió en parte gracias a la ayuda de organizaciones internacionales y a la legislación de cada país, donde se ampara al género femenino.

Para observar cuál fue el crecimiento de la mujer dentro del mundo empresarial en los últimos años, se destacan los porcentajes obtenidos por International Business Report, donde presenta la proporción de mujeres que consiguieron ocupar puestos jerárquicos alrededor del mundo. Se observó que en el año 2004 el 19% de estos puestos eran ocupados por mujeres. En el 2007 este porcentaje aumentó a un 24% y se mantuvo estable hasta el 2011, donde decreció un 4%. Luego en el 2012 comenzó nuevamente a crecer y alcanzó un 21%. Actualmente, las mujeres ocupan en un 24% estos puestos. Particularmente en la Argentina, el 18% de los puestos jerárquicos son ocupados por mujeres.

Para concluir este capítulo se destaca que a pesar de que la incorporación de la mujer en el trabajo se dio de forma más tardía que la del hombre, a lo largo de los años logró desapegarse del rol doméstico y pasó a ocupar un rol menos dependiente del hogar. A partir de esta evolución, las expectativas e intereses de la mujer se expandieron y dieron lugar a que las futuras generaciones aspiraran a puestos de mayor jerarquía.

CAPITULO 2: LA RETENCION DE LAS MUJERES

El siguiente capítulo se focalizó en el estudio de la diferencia de intereses entre el hombre y la mujer para poder establecer eficientes herramientas orientadas a retener a la mujer en su puesto de trabajo. Un gran aspecto que la desalienta a permanecer en la organización es la disparidad salarial entre ambos géneros.

2.1. INTERESES PROFESIONALES OPUESTOS

Dentro de la vida profesional que lleva un hombre y una mujer, habitan muchas diferencias que se deben principalmente a los intereses personales. Antes de comenzar a desarrollar este punto, es importante aclarar que muchas personas tienden a separar los términos “profesional” de “personal” al hablar del trabajo, pero lo que no tienen en cuenta, es que se está hablando de un mismo individuo, que realiza ambas cosas en simultáneo. Es fundamental remarcar esto, ya que los individuos accionan de acuerdo a sus intereses, y esos intereses se ven siempre ligados a cuestiones intrapersonales e interpersonales.

Muchas de las características femeninas, tales como la honestidad y la vivacidad pueden mejorar la imagen de la empresa y encaminar a la misma en pos de un mejor clima laboral. A su vez, según un informe del Banco Mundial (2012), la incorporación de la mujer en el ámbito del trabajo genera grandes beneficios a nivel económico ya que colabora con el aumento de la productividad. De esta forma, al eliminar las barreras y al

aprovechar las aptitudes y características de las mismas, la productividad podría aumentar en un 25%.

La importancia de retener a la mujer no quiere decir que no sea igual de importante retener a un hombre, pero es una tarea distinta porque requiere de la utilización de otras herramientas de retención.

El artículo realizado por Groysberg y Abrahams (2014) permitió comprender mejor de donde proviene esta necesaria diferencia que la empresa debe hacer. Estos autores identifican que para el hombre y la mujer el éxito profesional está basado en intereses opuestos, y estos se ven reflejados en sus decisiones laborales. Las mujeres piensan en el trabajo como sinónimo de pasión, desarrollo personal y alcance de objetivos personales. Se sienten más seguras en puestos donde saben desenvolverse, y no aceptarían un puesto que conlleva mayores responsabilidades de las que podrían tomar. Esto indica que son más realistas a la hora de decidir. A su vez, las mujeres tienden a ser más sensibles que los hombres, y las continuas exigencias en el trabajo pueden afectar su nivel de autoestima y confianza en sí mismas.

Por otro lado, los hombres ven al trabajo como un medio para conseguir el sustento económico propio y/o de sus familias. Son generalmente más desafiantes ante propuestas de empleo, ya que se atreven a aceptar un puesto sin saber cuáles son exactamente las responsabilidades que deberán afrontar.

Según Ulshoefer (1994), las mujeres cuentan con un espíritu emprendedor desde pequeñas debido a que fueron enseñadas para organizar las tareas diarias en el ámbito del hogar. Por otro lado, cuentan con una gran fuerza motivacional que es la búsqueda de la independencia económica, esto las hace superar gran parte de los distintos obstáculos que se les presentan en su trayectoria y de esta forma cumplir con las responsabilidades laborales y familiares.

La socióloga Faur (2014), introdujo el término “mujeres malabaristas” para describir el rol actual de la mujer, que se caracteriza por ser capaz de desempeñar exitosamente diversas tareas y responsabilidades al mismo tiempo que cumple con sus funciones dentro del hogar. Por otro lado, considera que aunque los hombres también desempeñen tareas domésticas, estos no lo hacen en igual proporción que el género femenino y que existe una concepción maternalista en la sociedad que considera que las mujeres como cuidadoras ideales y que deben cumplir con este rol aun cuando trabajen fuera de sus hogares.

Las cualidades anteriormente mencionadas por los dos autores, posicionan a la mujer en un lugar ventajoso frente a las empresas, ya que son honestas con sus capacidades y limitaciones, aspiran a cumplir con sus objetivos personales, logran distribuir su atención en diversas tareas y llevan a cabo sus responsabilidades con realismo y sensibilidad.

2.2. LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LAS EMPRESAS PARA AUMENTAR LA RETENCIÓN DE LAS MUJERES.

El sustento de distintas teorías es fundamental para encontrar la combinación adecuada de herramientas para la retención de los empleados, que se adapte mejor a cada tipo de organización.

Según Heller (2012), una de las herramientas más utilizadas para favorecer la retención de mujeres y mantener el equilibrio de su vida laboral y profesional es brindar flexibilidad de horario. De esta forma, las mujeres acceden a cumplir sus objetivos laborales y cumplir con lo que se espera de ellas, al mismo tiempo que pueden administrar otros aspectos de su vida personal. Según la investigación proporcionada por el IBR (2013), el 59% de las empresas en Argentina ofrecen el beneficio de trabajo flexible. Este tipo de flexibilidad contempla un determinado margen de tiempo para poder ingresar o retirarse del trabajo en caso de ser necesario para

poder cumplir con ciertas cuestiones familiares y también la posibilidad de poder trabajar a tiempo parcial.

De todas formas, la mujer debe cumplir con sus obligaciones laborales para poder alcanzar los objetivos asignados, esto significa cumplir con la cantidad de horas requeridas para realizar de forma eficiente su labor ya sea desde su hogar o desde la oficina. De este modo, se otorga la oportunidad de desempeñar las tareas laborales tanto en la oficina como fuera de ella. Esto es posible gracias a los avances tecnológicos que se registran en la actualidad y que hacen cada vez menos imprescindible el trabajo presencial y los viajes laborales. A modo de ejemplo, las videoconferencias y el teletrabajo son elementos que favorecieron el desarrollo de la mujer dentro del ámbito laboral y sirven de facilitadores a la hora de buscar el equilibrio en sus vidas.

Esta herramienta es actualmente utilizada en organizaciones que tienen un gran interés por mantener y retener su talento, donde cuentan con buenas condiciones laborales y donde la estabilidad laboral es alta. Entre ellas se destacan empresas como Accenture, American Express y Abbott según un artículo de Working Mother (2011).

Por otro lado, algunas de las grandes empresas optan por retener a su talento a través del otorgamiento de beneficios que faciliten el desempeño de la mujer en su puesto laboral. Entre estos beneficios se pueden encontrar el servicio de guardería dentro de la empresa o cercana a la misma, el servicio de cuidado de personas dependientes, los horarios de entrada y salida flexibles, teletrabajo y la capacitación.

Los resultados de estas prácticas en las empresas, se pueden demostrar al observar el artículo de la Oficina Internacional del Trabajo de Ginebra (2004), donde se hace mención a la premiación que realiza la Cámara Australiana de Comercio e Industria a aquellas empresas que integran el trabajo y la familia, a través del otorgamiento de licencias y flexibilidad de horarios. Los resultados de estas prácticas demostraron que

los empleados aumentaron su motivación ya que se sintieron más valorados por las empresas y esto generó un incremento en la productividad de estas personas. A su vez, se redujo el estrés ocasionado por el trabajo y disminuyó la rotación del personal. Por lo tanto, es claro que logrando un equilibrio entre la vida personal y profesional se llega a contar con trabajadores más productivos dentro de la empresa.

De todos modos, las herramientas mencionadas anteriormente comprenden un costo elevado para las organizaciones, es por ello que no todas son capaces de hacerlo y allí es donde el trabajo de la mujer se ve limitado.

2.3. DIFERENCIAS SALARIALES ENTRE AMBOS GÉNEROS

Actualmente continúan existiendo diferencias salariales entre hombres y mujeres. Según la Oficina Internacional del Trabajo de Ginebra (2004, pp 33) “las mujeres ganan en promedio solamente dos tercios del salario de los hombres”.

Según el informe de Tinoco et al. (2013) en el 2000 las mujeres ganaban en promedio 67% de lo percibido por los hombres, mientras que en 2010 ese porcentaje aumentó a un 78%. A pesar de que en muchos países de la América Latina se registra una tendencia hacia la disminución de la brecha de ingresos entre hombres y mujeres, el ritmo es muy lento, y de continuar el avance a esa velocidad, se requerirá mucho tiempo para terminar con las diferencias.

Estos autores señalan que la diferencia en los ingresos suelen acrecentarse cuando el hombre y la mujer llegan los 45 años de edad. Esta diferencia favorece al hombre ya que son quienes logran ocupar los cargos más altos dentro de una organización en esa etapa de la vida. La mujer por otro lado tiene un “techo” que le impide crecer en la misma medida.

La principal razón radica en la menor dedicación de tiempo que la mujer aporta a su vida laboral, debido al embarazo y la crianza de los hijos. Esto se refleja en una menor ligereza que el hombre en cuanto al desarrollo de la carrera profesional, porque ella debe pausar su carrera para dedicarse a la familia y luego retomar sus actividades profesionales.

Por el otro lado, el hombre generalmente al disponer de más tiempo tiende a estar más dispuesto a realizar viajes de negocios y trabajar una extensa cantidad de horas. Estas disponibilidades son importantes para la empresa, ya que el tiempo vale dinero, y esa contribución de horas hombre se recompensa con bonus, comisiones, pago de horas extra etc.

Inevitablemente, la diferente distribución de tiempos en el trabajo entre ambos géneros, causa diferencias salariales donde la mujer es quien se ve desfavorecida.

Según un informe de la UNESCO (2014), la educación se vuelve vital para eliminar las disparidades salariales entre hombres y mujeres. Enuncia que mientras más alto es el nivel de educación, menor es la diferencia salarial. En Argentina la tendencia demuestra que de aquellas personas con estudios primarios completos, las mujeres reciben aproximadamente la mitad del salario que perciben los hombres que poseen el mismo nivel educativo. Lo mismo ocurre entre las mujeres que han finalizado la educación secundaria completa ya que solo reciben aproximadamente las dos terceras partes de lo que reciben los hombres.

Un artículo publicado por el diario Clarín (2014) postula que las mujeres están más capacitadas que los hombres pero a la vez ganan menos ya que tomando en cuenta datos del Ministerio de Educación las mujeres representan el 58,2% de los egresados de secundaria y un 61,2% de los egresados universitarios. En el artículo Hugo Ñopo, experto en educación del Banco Interamericano de Desarrollo, declaró que “Todavía se mantienen fuertes patrones de segregación por género en la elección de carreras. La

ingeniería y las ciencias son principalmente masculinas; la psicología, la pedagogía y algunas humanidades son más femeninas. Es claro que el primer grupo de profesiones es mejor remunerado que el segundo”.

Por otro lado, existen variedad de profesiones que son considerados netamente masculinos y la mujer se ve desplazada al encontrarse con la concepción de que el género femenino no tiene las mismas capacidades para desempeñarse en esos puestos. Sin embargo hay mujeres que de todas formas eligen esas carreras, pero siempre deben esforzarse un poco más que el hombre para ser reconocidas como profesionales.

En líneas generales, según Iriarte (2013), la mayor concentración de mujeres en gerencias y dirección se encuentra en áreas como Recursos Humanos y Marketing. Él explica que dentro de las empresas cuyos negocios y productos están relacionados a la mujer y el cuidado personal, las mujeres ocupan un lugar muy importante.

En conclusión, si se establecen mecanismos de retención aumenta la productividad en las organizaciones, ya que las mujeres se sienten más valoradas y respetadas en su lugar de trabajo. La aplicación de dichas herramientas es viable y los beneficios son superiores a los costos de implementación, por lo tanto es recomendable que las empresas comiencen a aplicar estas prácticas.

CAPITULO 3: EL DESARROLLO DE LAS MUJERES

En el siguiente capítulo se estudiaron aquellos limitantes tanto propios como ajenos que impiden el desarrollo de las mujeres dentro de las organizaciones, para llegar a ocupar puestos jerárquicos. Estos limitantes se analizaron con el objetivo de poder determinar las mejores prácticas que las empresas deberían implementar para

conquistar la igualdad de género y así conseguir desarrollar a las mujeres con potencial para ocupar dichos puestos.

3.1. LOS LÍMITES IMPLÍCITOS QUE LAS EMPRESAS LE IMPONEN A LA MUJER

Hoy en día, las empresas multinacionales buscan incorporar a sus equipos personas con estudios universitarios, ya sea en curso o completos, y este requisito se encuentra dentro de otros tantos excluyentes para la demanda de trabajo.

Las personas que cumplan con estos estándares, una vez que puedan insertarse en la organización, probablemente tendrán un plan de carrera al cual enfocarse. Estos planes forman parte del desarrollo, junto con los programas de capacitación, el plan de rotación interna, los planes de sucesión y el desempeño individual. Según el artículo de la OIT escrito por Tinoco et al. (2013, pp 17) “el 53,7% de las mujeres en la población económicamente activa a nivel mundial alcanza 10 o más años de educación formal, en contraste con 40,4% de los hombres. Además, 22,8% de las mujeres en la fuerza laboral cuentan con educación universitaria (completa e incompleta), por encima del 16,2% de los hombres”.

Evidentemente la educación y formación, no representa un limitante para el género femenino, pero en el panorama actual, muchas mujeres no logran desarrollarse dentro de las organizaciones en la misma medida que los hombres. Esto en gran parte se debe al denominado “techo de cristal”, término utilizado por Segerman Peck (1991) al referirse a la barrera que posee la mujer causada por los prejuicios de la sociedad, y que le impiden el crecimiento en posiciones de alto nivel, lo cual genera un estancamiento en los mandos medios.

Según la Oficina Internacional del Trabajo de Ginebra (2004, pp 20) “la débil y persistente participación global de las mujeres en los empleos de dirección indica que

ciertos empleadores continúan teniendo dificultades para admitir que las políticas de promoción de las mujeres en el lugar de trabajo pueden constituir buenas prácticas empresarias. ... El empleado tipo y más responsable para las empresas ha sido tradicionalmente de sexo masculino porque la vida familiar o personal de los hombres no inciden en su trabajo.”

Para justificar la elección del denominado “empleado tipo”, se encuentra que muchas organizaciones tienen la concepción de que la contratación de mujeres advierte un mayor costo a futuro, debido a que se cree que tarde o temprano, en esos puestos habrá menos fuerza de trabajo disponible por la probable existencia de licencias por maternidad y/o excedencia.

Según el artículo escrito por Devillard, Sancier Sultan y Werner (2014), otra de las grandes barreras para el crecimiento de la mujer en la organización, es el estilo gerencial actual, que implica la disponibilidad de los ejecutivos 24/7, es decir las 24 horas de los 7 días de la semana. Esto no resulta atractivo para la mujer debido a sus responsabilidades familiares, y muchas veces prefieren no avanzar en su carrera para no perjudicar a su familia.

A su vez se observa que el informe de la OIT de Tinoco et al. (2013), también presenta el tiempo como una de las principales barreras que afronta la mujer para poder desarrollarse en el trabajo, estableciendo que el limitante es la diferencia de distribución del tiempo total en que los hombres y mujeres desempeñan su actividad laboral. Estos autores definen al concepto de tiempo total de trabajo como la sumatoria de horas de trabajo remuneradas para el mercado y las horas de labor no remunerado para el hogar.

Las mujeres se caracterizan por trabajar una mayor cantidad de horas en aquellas tareas no remuneradas, en cambio, los hombres en actividades que son remuneradas en el mercado de trabajo. Por otro lado, si se tienen en cuenta las horas totales de

trabajo, las mujeres son las que más tiempo destinan a ello y por lo tanto, su tiempo de descanso es menor. Como consecuencia, la distribución del tiempo es uno de los factores que dificultan la inserción y desarrollo de las mujeres en el empleo ya que las nuevas tendencias laborales presentan la necesidad de trabajo en turnos rotativos, viajes de negocios, jornada de trabajo sin horario fijo o trabajar los fines de semana y feriados.

Por otro lado, Barsh y Yee (2011) hacen mención en su artículo a los “sponsors”, ya que en diversas situaciones a un hombre le toca formar a una mujer para que luego ésta tome su cargo, y muchas veces no resulta satisfactorio porque simplemente el hombre no se siente cómodo “sponsoreando” a una mujer. Dentro de esta incomodidad, el hombre no sabe cómo motivar y exigir mejores desempeños, y puede provocar una sobrecarga de presión, lo cual es tolerado por muchos hombres, pero suele ser muy frustrante para las mujeres. Es por esto que la Oficina Internacional del Trabajo de Ginebra (2004, pp 2) indica que “las mujeres deben trabajar generalmente mucho más duro que los hombres para probarse a sí mismas, y en ocasiones deben adaptarse más que lo necesario a los estilos y actitudes “masculinos” de trabajo”.

Paralelamente, las mujeres que ocupan cargos jerárquicos tienen que lidiar con una realidad que es la concepción por parte de sus subordinados de que ellas no tienen las capacidades ni experiencias necesarias para estar desempeñándose en ese tipo de cargos. Pizarro y Guerra (2010, pp 29) destacan en su estudio sobre el rol de la mujer en las grandes empresas que “Este tipo de contradicciones surgen desde la cultura y la escasa tradición que ha tenido la mujer en este tipo de cargos, donde la experiencia es la que respalda o juzga y donde existe el sesgo de que “ellos son los que saben”, más aún en temas más estructurales, como finanzas, los negocios o las influencias... Las mujeres cuando llegan a cargos de alto nivel, tienen a menudo una trayectoria suficiente que le otorga las competencias necesarias para desempeñarse como tal, lo que invalida hasta cierto punto las afirmaciones asociadas a los prejuicios sociales que señalan una falta de capacidad”.

Muchas veces se cree que para que la mujer acceda a puestos jerárquicos, tiene que romper con el estereotipo de la mujer convencional que se ocupa solamente de las tareas del hogar. Y de esta forma, desarrollar ciertas características masculinas para poder ser consideradas competentes y preparadas para ese tipo de puesto. Pizarro y Guerra (2010, pp 44) sin embargo observan que “hay también varones que señalan que no aprecian que la mujer se masculinice cuando llega a cargos más elevados sino es más bien al revés, es decir, mujeres que tienen algunas características más masculinas, tienen mayor probabilidad de acceder a cargos de alta dirección, lo que es equivalente a reconocer la valoración y cultura que domina dentro de las organizaciones”.

3.2 LAS BARRERAS QUE LA MUJER SE IMPONE

En el año 1992, la OIT impulsó un proyecto sobre la promoción de la mujer empresaria en el cual participaron 20 organizaciones de 18 países de América Latina. Como resultado, se hallaron tres limitantes para el desarrollo de las mujeres en las organizaciones. El primer limitante se encontró en el ámbito de la educación formal ya que en las escuelas se les enseñan a las niñas estereotipos de cómo deben comportarse, como por ejemplo ser dependiente, la auto limitación o ser cauta. Este tipo de enseñanza se opone firmemente con el desarrollo de la iniciativa empresarial.

Por otro lado, se las suele preparar para desarrollarse en actividades y puestos de trabajo considerados como idóneos para las mujeres y de esta forma, se las limita en actividades tales como técnicas y de tecnología.

El segundo limitante que se encontró es la autoestima y la percepción del rol de la mujer en la sociedad, según Ulshoefer (1994; pp 16) “Muchas mujeres se valoran más en su rol de madre y esposa que por su desempeño profesional, y perciben su trascendencia a través de los hijos y no a través de la actividad productiva y económica. En esta autolimitación influyen las actitudes y el trato de las personas y del

mundo que la rodea, que normalmente respeta más a la mujer casada y con hijos, y que opina que las mujeres no saben separar el mundo privado del mundo público y de negocios. Además, tanto a mujeres como a hombres les cuesta aceptar a mujeres en cargos directivos”.

La tercera barrera consistió en que la mujer se impone un techo a sus ambiciones profesionales y de esta forma, se demuestra menos predispuesta que el hombre para trasladarse al extranjero para obtener mejores oportunidades laborales y para tomar mayores riesgos financieros. Asimismo, la mujer dentro del ámbito laboral se encuentra más motivada por la satisfacción de necesidades que por la adquisición de ganancias.

Los autores Barsh y Yee afirman en su artículo (2011) que muchas veces los límites se los imponen las propias mujeres, ya que en determinadas situaciones consideran que su capacidad no es lo suficientemente fuerte como para ejercer posiciones de liderazgo y se ven inferiores a los hombres. Esto significa una baja autoestima y una baja valoración de su trabajo, lo cual indirectamente causa que los hombres avancen con mayor facilidad por los puestos jerárquicos.

Sandberg (2013) señala que una de las barreras es provocada por la falsa convicción impuesta en la mujer a lo largo de su vida, que indica que está mal ser más agresiva que el hombre. Ella indica que esto sin dudas genera en la mujer una subestimación acerca de lo que puede lograr y por eso se avoca más al cuidado de la casa y los hijos. La solución que propone es liberarse de estas barreras internas para obtener mayor poder.

3.3 LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LAS EMPRESAS PARA FOMENTAR EL DESARROLLO DE LAS MUJERES

Bangs (1990) desarrolló en su libro la teoría GRAPE, un estilo de dirección estudiado por Bill Scott dentro de pequeñas empresas. Las siglas del nombre de la teoría

significan: Crecimiento, Reconocimiento, Logros y Participación. Si bien es un estudio dirigido a pequeñas empresas, establece pautas para el empleador que son aplicables a todo tamaño de organizaciones, ya que su fundamento es que los empleados se motivan a sí mismos, es decir que la tarea de la empresa es proporcionar y facilitar el crecimiento del individuo.

Para brindar esas oportunidades, se encuentran diversas herramientas. Una de ellas es el enriquecimiento, que implica agregar nuevas responsabilidades al puesto, lo cual conlleva un desafío para la persona que lo ocupa. Enriquecer el puesto generara crecimiento profesional al colaborador, ya que deberá nutrirse de nuevos conocimientos que le permitan afrontar sus responsabilidades. Por otro lado está la herramienta de la flexibilidad. Si la empresa permite que la persona sea autónoma y estructure su propio trabajo, ésta se sentirá partícipe de los logros que alcance.

Por eso es importante que la empresa proporcione oportunidades para que las personas alcancen logros, es decir, que dediquen su tiempo y esfuerzo para poder resolver alguna situación problemática o cumplir con un objetivo planteado. Esto brindará satisfacción personal y crecimiento dentro de la organización, siempre y cuando se enriquezcan los puestos de trabajo y la empresa proporcione cierta libertad para superar los desafíos planteados.

La revista Forbes (2014), publicó, según de los resultados presentados por The National Association for Female Executives (NAFE), las mejores 10 empresas para el desarrollo de las mujeres en Estados Unidos en el año 2014. Son empresas donde las mujeres tienen la posibilidad de progresar más rápidamente que en otras, se caracterizan por tener como prioridad el desarrollo de las mujeres que las componen. Esto es realizado a través de programas de “sponsors”, mentoring e incentivando la contratación del sector femenino. Estas empresas elegidas como las mejores para que las mujeres puedan desarrollarse fueron IBM, Ernst&Young, Marriott, AstraZeneca, General Mills, Grant Thornton, KPMG, Procter & Gamble, State Farm y Verizon.

En Argentina, en los últimos años se han incorporado buenas prácticas para que la mujer pueda tener la posibilidad de desarrollarse y hacer un plan de carrera tal como lo hacen sus colegas hombres. Según la información aportada por Great Place to Work¹, empresas como Phillips han implementado en el año 2013 un programa denominado “Counselling para mamis” que consiste en que aquellas madres que se encuentran en la compañía puedan contar a las mujeres que se reincorporan de las licencias por maternidad cómo fue su experiencia en cuanto a equilibrar la vida laboral y familiar. Con esta práctica se busca poder acompañar el desarrollo de las mujeres y que tengan la posibilidad de llegar a puestos jerárquicos y de gran liderazgo.

Otro ejemplo puede encontrarse en Hilti Argentina ya que uno de sus principales pilares es preocuparse por sus colaboradores y sus familias. Para ello emplean prácticas como trabajo flexible, clases de inglés, financiamiento para cursar un MBA, becas para finalizar la universidad y diversos programas que se puedan adecuar a los deseos y ambiciones de sus empleados. Estas prácticas son muy valoradas por las mujeres a la hora de elegir un sitio para trabajar ya que les permite poder seguir desarrollándose en una organización y a la vez, no dejar de cumplir con su rol de madre.

En muchas ocasiones, las organizaciones no comprenden la doble responsabilidad que poseen las mujeres y esto resulta una barrera a la hora de querer desarrollarse. Es por ello que las mujeres prefieren trabajar en aquellas empresas que valoren e incentiven su crecimiento profesional a través de las diversas prácticas que fueron desarrolladas a lo largo del capítulo. Es importante señalar que la igualdad de género no significa que simplemente se le otorguen los mismos derechos a ambos sexos, también implica que mujeres y hombres se desarrollen en su máximo potencial y con las mismas condiciones dentro de las empresas.

¹ Organización de expertos mundiales en la transformación de excelentes lugares para trabajar.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La investigación desarrollada corresponde al tipo descriptiva, ya que se buscaron describir las variables que afectan la situación actual de las mujeres en las empresas en cuanto a su desarrollo profesional y participación en los puestos jerárquicos. La misma fue no experimental, dado que se trabajó con datos existentes no siendo el objetivo manipular variables. A su vez fue una investigación etnográfica, siendo el objeto de estudio la mujer en la empresa BASF Argentina S.A. Esta forma de investigar permite analizar en profundidad los eventos que se presentan en el desarrollo de carrera de la mujer en la organización. Para triangular se utilizaron instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos: encuestas, entrevistas y biografías de mujeres argentinas exitosas en su carrera jerárquica.

Objetivos	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Determinar qué políticas de beneficios se ajustan a las necesidades de las mujeres	Retención	Profesional	Promedio de antigüedad de la mujer en la organización Porcentaje de rotación de mujeres en la empresa	Encuestas
		Equilibrio con la vida personal	Porcentaje de mujeres con hijos Promedio de edad de los hijos de las mujeres Cantidad de actividades extras que realiza la mujer Tiempo para Realizar actividades fuera del horario del	Encuestas

			trabajo	
Determinar cuáles beneficios son más valorados por las mujeres	Retención	Satisfacción	<p>Promedio de antigüedad de la mujer en la organización</p> <p>Grado promedio de satisfacción de la mujer con los beneficios recibidos</p> <p>Beneficios gozados actualmente</p>	Encuestas
Establecer cuál es la motivación de la mujer para desarrollarse en una empresa	Desarrollo	Profesional	<p>Porcentaje de mujeres en puestos jerárquicos</p> <p>Porcentaje de hombres en puestos jerárquicos</p>	Encuestas y Entrevistas
		Autonomía	Competencias destacadas en la última evaluación de desempeño o feedback	Encuestas
Determinar cuáles son los límites que se le presentan a la mujer en la empresa para desarrollarse	Desarrollo	Profesional	<p>Porcentaje de mujeres en la organización</p> <p>Porcentaje de mujeres con carreras de grado</p> <p>Promedio de capacitaciones recibidas por una mujer por año</p>	Encuestas y Entrevistas
		Tiempos en ascender	Tiempo promedio de las mujeres para ocupar un puesto jerárquico	Encuestas

Para afrontar la investigación de campo se hicieron encuestas al 86.6% de las mujeres ocupando cargos gerenciales en BASF Argentina S.A <ver Anexo 1>, por otro lado se entrevistaron a dos profesionales <ver Anexo 2>, una de ellas es María Elena Ordoñez y Revuelta quien pertenece a la consultora Más Valores, dedicada a asesorar y brindar soluciones a empresas que buscan la integración, desarrollo y satisfacción de sus colaboradores a fin de lograr, entre otras cosas, el desarrollo de la mujer en el mundo laboral. María Elena brinda servicios de consultoría en esta organización desde el año 2009. La segunda entrevistada fue Fabiana Losana, quien trabaja en una consultora brindando cursos de capacitación para grandes y medianas empresas, abocada a las temáticas del liderazgo, la comunicación efectiva, entre otras.

CAPITULO 4: LA MUJER EN BASF ARGENTINA S.A.

El objeto de estudio a continuación desarrollado es la empresa BASF Argentina S.A., la misma pertenece a la industria química y es líder mundial. Fue fundada a mediados de 1865 en la ciudad de Ludwigshafen, Alemania. Actualmente tiene más de 112.000 empleados alrededor del mundo, presentes en Europa, América del Norte, Asia, América del Sur, África y el Medio Oriente. En 2013 BASF registró ventas de €74.0 billones y aproximadamente €7.2 billones de utilidades.

La empresa combina el éxito económico con la protección ambiental y la responsabilidad social.

BASF cuenta con una gran diversidad de productos en sus distintos segmentos de negocios, estos son: Químicos, Productos de performance, Soluciones materiales y funcionales, Agricultura, Petróleo y Gas.

La dotación se distribuye de la siguiente manera:

Área	Dotación total	Dotación total %	Mujeres %
Europa	70.977	63.3	23.9
América del Norte	16.996	15.1	23.1
Asia	16.708	14.9	27.6
América del Sur, África y Medio Oriente	7.525	6.7	25.8
Total	112.206	100.0	24.5

América del Sur se encuentra dividida en 4 Unidades de Negocio Regionales, agrupadas de la siguiente manera: Unidad de Negocio Brasil, Unidad de Negocio Sur integrado por Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia; Unidad de Negocio Oeste conformado por Chile y Perú y finalmente Unidad de Negocio Norte integrado por Colombia, Venezuela, Ecuador y Guayanas.

En Argentina BASF comercializa y fabrica sus productos desde hace más de 80 años. En la actualidad el grupo BASF en este país está integrado por BASF Argentina S.A, Becker Underwood, BASF Poliuretanos S.A, Wintershall Energía S.A y Cognis. Desde el país se centralizan las actividades de la Unidad de Negocio Sur.

La compañía cuenta con diferentes centros comerciales y plantas:

- Planta en General Lagos, Santa Fe: Se encarga de la producción de Poliestireno expandible (Styropor), mezclas pigmentarias, agentes curtientes y recurtientes sintéticos. Dispersiones poliméricas y auxiliares.
- Planta Tortuguitas, Buenos Aires: Funciona la producción de Pinturas Industriales, Pinturas Automotrices, Repintura Automotriz y el Centro de Distribución.
- Planta Burzaco, Buenos Aires: Producción de poliuretanos
- Planta Avellaneda, Buenos Aires: Adquirida la empresa Cognis, se estableció la planta de Avellaneda para la producción de ingredientes químicos para cuidados personales, del hogar, nutrición humana y excipientes farmacéuticos.
- Planta de Santo Tome, Santa Fe: Desarrollo de productos biológicos e inoculantes para las semillas.
- Sede Comercial, Capital Federal: Allí se encuentran las oficinas centrales, donde se produce la integración de todas las plantas.
- Wintershall de Energía S.A.: El negocio de petróleo y gas, exploración y producción de hidrocarburos.

A nivel mundial, la presencia del género femenino en BASF es de un 24,5% con respecto a la dotación total. Particularmente en Argentina, la dotación es de 752 personas, de las cuales el 26,2% son mujeres. La empresa cuenta con un total de 63 gerencias, 15 de ellas son ocupadas por mujeres, mientras que la participación de los hombres en estos puestos es considerablemente superior (76,19%).

La mujer en BASF Argentina S.A goza de variados beneficios como ser, el reintegro de servicio de guardería, subsidios por matrimonio y/o nacimiento de hijos, política de horarios y espacios flexibles de trabajo, así como también otros beneficios comunes a toda la organización como seguros de vida y prepaga.

Tanto hombres como mujeres poseen las mismas posibilidades de desarrollo ya que la empresa cuenta con una política donde se realizan búsquedas internas siempre que surge una vacante, antes de lanzarla al mercado. Allí cualquier persona se puede postular, siempre y cuando cumpla con los requisitos de estudio y experiencia, por lo tanto, las mujeres cuentan con las mismas oportunidades que los hombres.

A su vez, ambos géneros cuentan con la posibilidad de asistir a diversas charlas y talleres que ofrece la compañía, para profundizar sus conocimientos sobre variadas temáticas, lo cual favorece su desarrollo profesional.

CAPITULO 5: ANALISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS

5.1 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS

Las encuestas realizadas fueron dirigidas a las mujeres que ocupan cargos gerenciales dentro de BASF Argentina S.A. Actualmente las mujeres en dichos puestos son 15 y se obtuvieron 13 respuestas, lo que representa el 86,6%.

La edad promedio de la mujer ocupando cargos gerenciales en BASF Argentina S.A es de 43 años. Alcanzada esa edad, el último título obtenido por el 92% de las mujeres es un título de grado/universitario. Por lo tanto, se puede afirmar que poseer un título de grado resulta necesario y facilitador en la empresa a la hora de ascender a un puesto jerárquico.

Las mujeres encuestadas tardaron en promedio 5,1 años en alcanzar su puesto actual y se desempeñan en el mismo desde hace aproximadamente 4,94 años. Por lo tanto, su antigüedad promedio en la organización es de 10 años.

El 46,2% de quienes contestaron la encuesta saben aproximadamente cual es la cantidad de mujeres que hay en su organización, el resto de ellas no sabe con seguridad cual es este número y consideran que es inferior al real. De esta forma, se pudo observar que menos de la mitad de las encuestadas conoce con certeza el número de participación de las mujeres dentro de la empresa. Esto refleja, una tendencia habitual a considerar que los hombres tienen mayor presencia dentro de las organizaciones.

A las mujeres encuestadas se les preguntó acerca del porcentaje de participación de hombres y mujeres dentro de puestos jerárquicos (Ver figura N° 1). Dentro de las respuestas obtenidas, el 7,7% de las mujeres considera que hay entre 1 y 5 mujeres que ocupan gerencias dentro de BASF Argentina S.A, el 53,8% de ellas opinan que la participación asciende entre 6 y 10 mujeres y por último, el 38,5% opina que el número se encuentra entre 11 y 20.

Por otro lado, el 7,7% de las encuestadas cree que dentro de BASF Argentina S.A existen entre 1 y 5 gerentes de género masculino, mientras que el 69,2% considera que la participación masculina se encuentra entre 21 y 50. El 15,4% afirma que el número es superior a 50 gerentes.

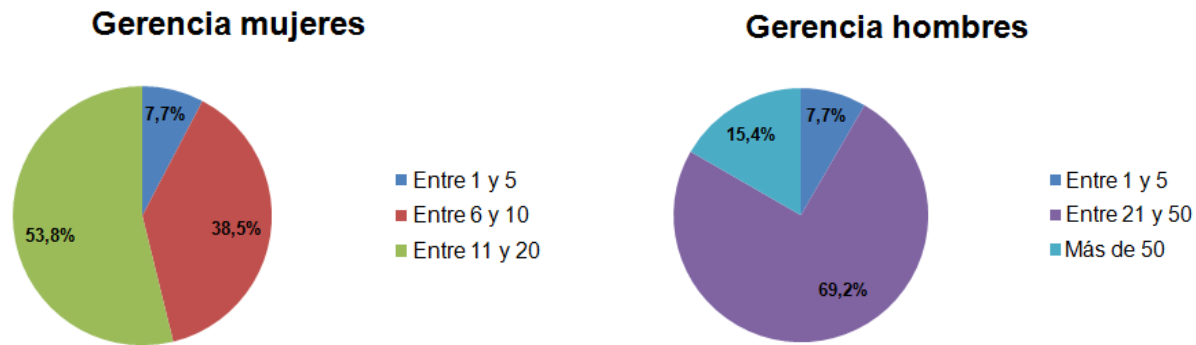


Figura 1. “Porcentaje de hombres y mujeres Gerentes.”

La figura N° 2 muestra los resultados en cuanto a qué características deben tener las mujeres para ocupar un puesto jerárquico. El 76,92% de las encuestadas consideró que no tener hijos no es una característica excluyente para una mujer a la hora de alcanzar este tipo de puestos, sólo el 7,7% de ellas lo valora en un nivel 3-4. La siguiente característica menos valorada por las encuestadas es la de estar más orientada a los resultados que a las relaciones, ya que solo el 30,76% de ellas lo valora en los niveles superiores.

Estar dispuesta a trasladarse fuera del país y priorizar el trabajo profesional frente a las responsabilidades familiares no parecen ser características demasiado significativas para las mujeres, ya que solo el 38,46% de ellas la valora en un nivel 3-4.

Por otro lado, 10 de 13 mujeres creen que contar con gran disponibilidad horaria es una característica que la mujer debe tener, esta disponibilidad es valorada entre un nivel 3 y 4, es decir que es un factor importante a tener en cuenta.

Finalmente, contar con ayuda para realizar las tareas del hogar es la característica más valorada, ya que el 100% de las encuestadas lo posicionó entre un nivel 3 y 4.

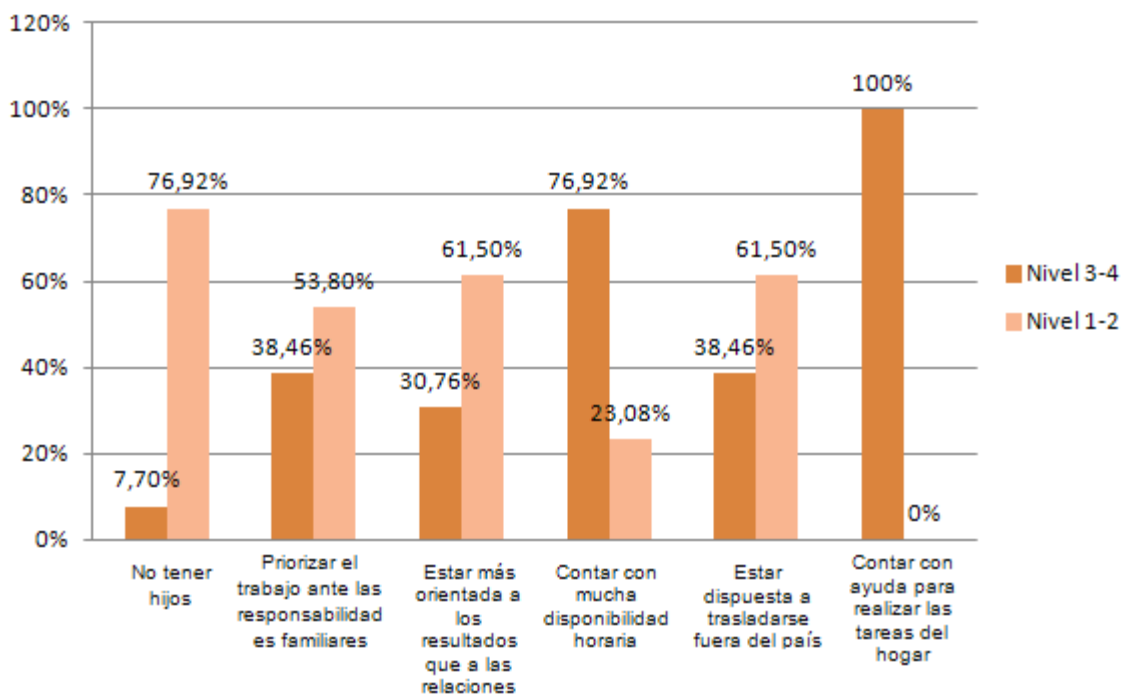


Figura 2: “Características que debe tener la mujer.”

En relación a cuáles fueron los motivadores para llegar al puesto actual, la figura N° 3 muestra un resumen y una cuantificación de los mismos. La mayoría de las encuestadas coinciden en que el dinero, la posibilidad de viajar y el hecho de desafiar los prejuicios de la sociedad no fueron motivadores significativos para llegar a donde están hoy en día. Los porcentajes de valoración nivel 3-4 son los siguientes: 30,7%, 15,38% y 7,7% respectivamente.

Por otro lado, dos motivantes comunes a todas son el desarrollo profesional y personal ya que el 100% de las encuestadas responde que estos factores las motivaron entre un nivel de 3 a 4.

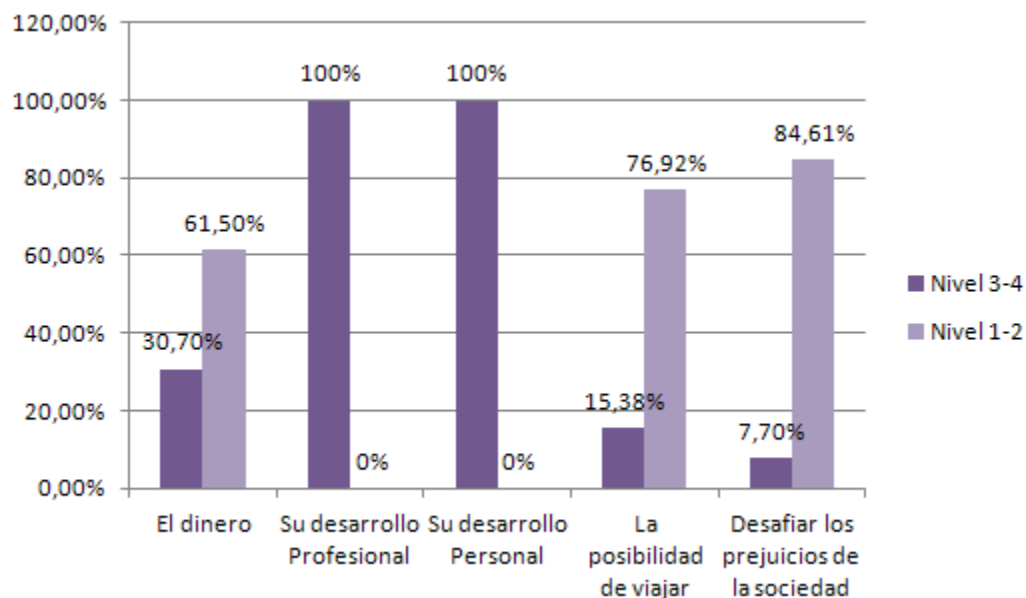


Figura 3: “Motivadores para alcanzar un puesto jerárquico.”

Otro de los objetivos de la encuesta fue averiguar si las mujeres en estos niveles jerárquicos reciben capacitación, y efectivamente los resultados permitieron corroborarlo, ya que el 100% de las encuestadas respondió afirmativamente a la pregunta. La frecuencia varía mucho, cinco de ellas reciben capacitación más de tres veces en el año, 6 de ellas la recibe 2 veces en el año y 2 de ellas una vez al año.

A su vez, se les consultó a las mujeres qué competencia consideraban que poseían y en qué nivel de desarrollo la posicionarían. Las opciones ofrecidas fueron: liderazgo, orientación a resultados, delegación, flexibilidad, sensibilidad interpersonal, comunicación eficaz y gestión estratégica. Con los resultados se pudo observar que dichas competencias están presentes en todas las mujeres gerentes. La orientación a los resultados y el liderazgo fueron consideradas las más importantes para todas las encuestadas.

A su vez, la comunicación eficaz y la sensibilidad interpersonal se encuentran presentes en un 92,3% de las mujeres dentro de los niveles superiores de desarrollo. Como mujeres, es una característica común y fácil de desarrollar. Por otro lado, los resultados demuestran la importancia de saber delegar y trabajar con flexibilidad como Gerente, esto se ve reflejado en un 84,6% de las encuestadas.

La gestión estratégica es la competencia que menos desarrollo presenta entre las mujeres, ya que a comparación de los porcentajes anteriores, el 69,2% de ellas la posicionó entre un nivel 3 y 4, mientras que las demás competencias se encuentran presentes en un porcentaje superior. Sin embargo, se puede decir que una Gerente en BASF Argentina S.A posee lo suficientemente desarrolladas todas las competencias anteriormente mencionadas.

El 61,5% de las mujeres ocupando cargos gerenciales en la empresa posee hijos. Analizando este factor con mayor profundidad se pudo detectar que el 38,46% posee hijos menores a 18 años, mientras que el 23,08% cuenta con hijos mayores de edad. Esta condición reafirma que tener hijos no resulta un limitante al momento de querer alcanzar un puesto jerárquico ya que la mujer demostró contar con las herramientas necesarias para poder equilibrar su vida profesional y personal gracias a los beneficios adquiridos a través de la empresa.

El 84,6% de las encuestadas posee un pasatiempo o hobby que realiza fuera del horario laboral, al cual le dedican en promedio 4 horas a la semana. Por lo tanto, sortean las responsabilidades laborales y del hogar y logran dedicar tiempo para ellas mismas. Esto refuerza el concepto de “mujer malabarista” desarrollado dentro del marco teórico.

Nueve de ellas contestaron que la organización les otorgó al menos un beneficio para poder alcanzar su puesto actual con mayor facilidad. Dentro de ellos los más valorados resultaron ser horarios flexibles y teletrabajo, ya que el 60% de las mujeres lo posicionaron en un nivel 3-4.

En segundo lugar las capacitaciones fueron tomadas como un beneficio importante por las mujeres dentro de esta organización, ya que el 50% de ellas posicionó dicho beneficio entre los niveles superiores.

Asimismo, se les preguntó acerca de los beneficios que les hubiese gustado que la compañía les ofreciera para facilitar su desarrollo profesional, y a pesar de que ningún beneficio obtuvo un porcentaje de respuesta superior al 50%, el beneficio más valorado resultó ser el servicio de guardería ya que consideraron que hubiese sido de gran ayuda al momento de reintegrarse al trabajo luego de haberse convertido en madres.

Una cuestión importante de analizar es el hecho de que el 92,3% de las encuestadas considera que es más sencillo para un hombre alcanzar un puesto jerárquico. Esta condición se explica claramente en la figura N°4, donde se puede ver que la causa principal se debe a que el hombre prioriza el trabajo profesional antes que las responsabilidades familiares. Las causas subsiguientes que explican esta diferencia es que las mujeres consideran que el hombre cuenta con mayor disponibilidad horaria y de traslado para poder enfocarse exclusivamente al trabajo. Y en tercer lugar, el factor que se ve interrelacionado con los anteriormente mencionados es que el hombre dedica menos tiempo a las tareas del hogar, por ende cuenta con más tiempo para dedicarse al trabajo.

A pesar de esto, todas las mujeres coincidieron al responder que los hombres no poseen un nivel de formación superior a ellas, por lo tanto este factor no marca una diferencia a la hora de alcanzar un puesto jerárquico.

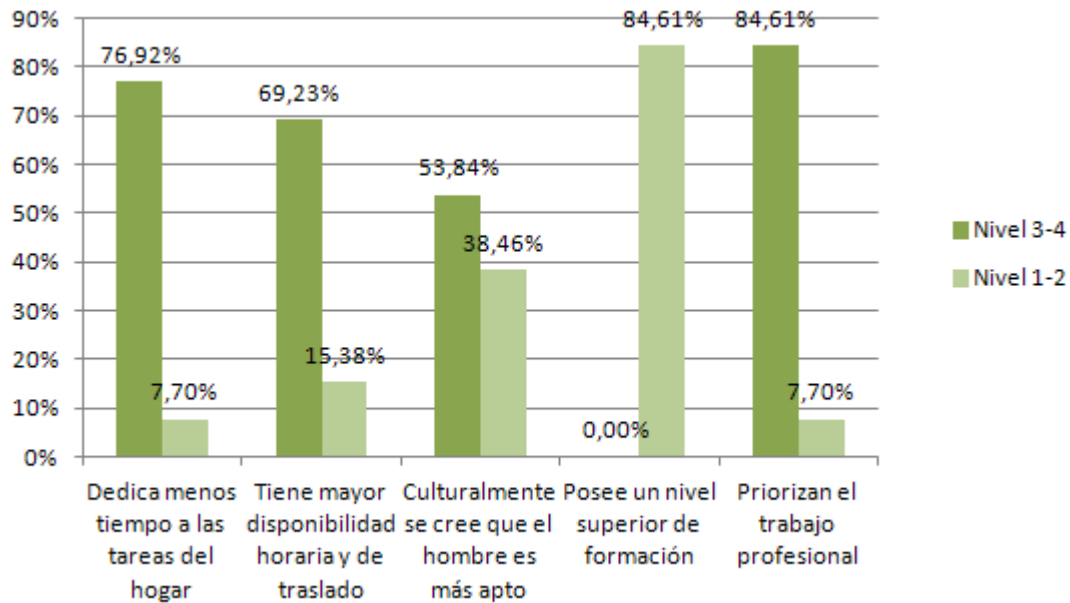


Figura 4: “Factores que facilitan que el hombre acceda a puestos jerárquicos.”

En cuanto a la diferencia salarial, efectivamente el 58,3% de las encuestadas cree que su remuneración es inferior a la del hombre, a pesar de que ocupan la misma posición jerárquica y nivel de estudios. Asimismo, el 42,9% de ellas considera que su salario percibido es un 20% menor al del género masculino.

5.2 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

Se realizaron dos entrevistas, una de ellas a María Elena Ordoñez y Revuelta quien pertenece a la consultora Más Valores, y a Fabiana Losana, quien trabaja en una consultora brindando cursos de capacitación.

Para comenzar, se les preguntó a dichas entrevistadas sobre las características que ellas consideran que debe tener una mujer para ocupar un puesto jerárquico. María Elena opina que la mujer debe mantener y potenciar aquellos comportamientos y

estilos propios de su feminidad, aportando a su conocimiento y capacidad un estilo de dirección propio, que lo haga distintivo y complementario al liderazgo masculino.

Ella a su vez expresa que “la mujer cuenta con una fuerza interior que la habilita para llevar a cabo su función, la de ser apoyo y ayuda para el otro, y esto no sólo en el ámbito familiar, sino en cualquier estado y situación. La vocación maternal de la mujer se despliega también en todos los espacios de la cultura y de la sociedad.”

Por otro lado, Fabiana considera que las características fundamentales para la mujer son: la formación profesional, ya que considera que el respeto proviene a partir de poseer un título académico; tener carácter, lo cual significa tener la personalidad para poder avanzar, mostrarse y dar a conocer su opinión para ser tenida en cuenta; y por último cree que la mujer debe tratar a los hombres como un igual, y nunca sentirse inferior a ellos.

Luego se indagó acerca de lo que las entrevistadas consideran que motiva a una mujer a ocupar puestos jerárquicos. María Elena considera que entre lo que motiva a una mujer y a un hombre no hay diferencias, ya que tanto varones como mujeres tienen la necesidad de desarrollar una carrera profesional y anhelan formarse, poseer un trabajo propio y contar con un nivel de autonomía a nivel económico. A su vez remarca que el trabajo, además de ser clave para la inserción y la participación en la vida social, tiene un rol importante en la realización personal.

Fabiana al igual que María Elena opina que no existen diferencias en el género en cuanto a motivaciones, sino que a cualquier persona lo que la motiva a alcanzar un puesto jerárquico es el ímpetu de desarrollo.

En cuanto a las competencias que consideran que la mujer debe poseer para alcanzar este tipo de puestos, María Elena expresó que las principales debían ser:

- la empatía y actitud de servicio;
- la cooperación y trabajo en equipo;
- la apertura y flexibilidad frente a la novedad, los cambios;
- la capacidad de escucha y comunicación;
- el conocimiento amplio y sinérgico, que le permite asumir diferentes cosas al mismo tiempo;
- La sensibilidad y el compromiso por los aspectos de la integración familia y trabajo en sus colaboradores;

Fabiana, por otro lado, nombró tres competencias fundamentales:

- Comunicación y escucha activa
- Flexibilidad ante el cambio, ya que los hombres suelen ser más estructurados en este sentido, ante el cambio las mujeres poseen una mayor adaptabilidad.
- Proactividad, contar con ganas para llegar a estas posiciones y tener iniciativa.

En cuanto a la capacitación como herramienta para mejorar las competencias de las mujeres, María Elena cree que efectivamente la formación es una herramienta necesaria para todo directivo. Ella considera que sin duda, la mejor educación de las mujeres ha incidido positivamente en el desarrollo de las carreras profesionales aunque éste no sea aún el aspecto principal para el acceso a mejores puestos de trabajo.

Fabiana respondió que además de la capacitación ser una herramienta de mejora para las competencias de la mujer, también son importantes los talleres, las prácticas dinámicas, la resolución de casos.

Por otro lado, se consultó si consideraban que tener hijos es un limitante a la hora de acceder a puestos jerárquicos y sobre otras limitaciones que consideren relevantes. María Elena no cree que la maternidad sea incompatible ni un limitante para la alta dirección, pero que sí es un aspecto a considerar. Porque, expresa que “el momento de la consolidación de la profesión suele coincidir con el de su familia, lo cual pone a muchas mujeres frente al dilema a elegir entre su carrera y su proyecto familiar.

Claramente, hay períodos donde las mujeres necesitan contar con una mayor flexibilidad, para poder compaginar e integrar su responsabilidad familiar con la laboral.” A su vez enuncia que otro limitante es que la mujer continúa siendo la principal administradora del hogar, ocupándose de sus responsabilidades de esposa y madre. Aunque se trata de una tarea no remunerada, demanda mucha dedicación y atención, y es central para el buen desarrollo familiar.

Contrariamente, Fabiana opina que es un limitante fundamental ya que actualmente una mujer espera alcanzar el puesto que desea y luego tener hijos. Cuando sucede eso, las mujeres se encuentran entre los 35 y 40 años y se da lo que se denomina “maternidad tardía”.

Fabiana también cree que las mujeres se auto limitan o autocensuran al tener hijos por no querer desprenderse de ellos tantas horas. Por otro lado, explica que las empresas a partir de esta realidad piensan que ellas no van a poder desempeñarse correctamente en esas posiciones si tienen un bebé recién nacido o están embarazadas.

Otro limitante que ella considera es la creencia de las mujeres de que hay determinados puestos que no pueden ser desempeñados por ellas porque sienten que no están preparadas aunque sí lo estén, debido a que son considerados culturalmente puestos netamente masculinos.

A la hora de hablar de beneficios que las organizaciones pueden otorgar a las mujeres para alcanzar con mayor facilidad estos puestos, María Elena remarca que la flexibilidad es sumamente importante para organizar el trabajo armónicamente con la dedicación a la familia.

Por otro lado Fabiana coincide en la implementación de horarios flexibles, pero agrega como beneficio al teletrabajo.

Una de las preguntas se enfocó en averiguar si ellas consideran que es más sencillo para los hombres alcanzar un puesto jerárquico, y María Elena expresó que hasta el momento es más sencillo que los hombres alcancen con mayor facilidad puestos de mayor responsabilidad. Esto está asociado, al doble trabajo que ejerce en general la mujer (trabajo y familia). Pero aclara que este es un aspecto que las nuevas generaciones de trabajadores están modificando ya que priorizan el descanso, la diversión y el tiempo libre para relajarse del estrés, y por eso evitan trabajos rutinarios.

Fabiana coincide en cuanto a lo que afirmó María Elena y a su vez agrega que algunos hombres creen que las responsabilidades familiares no son de ellos y consideran que las mujeres son las que se deben ocupar principalmente de este rol. Ella explica que esto se debe principalmente a la cultura machista que poseemos en Argentina.

Se buscó a su vez conocer cuál es la perspectiva de ambas entrevistadas en cuanto a la remuneración de hombres y mujeres ocupando un mismo puesto. María Elena cree que hay desigualdad salarial entre ambos géneros, y esto considera que está asociado a la cultura, ya que desde siempre el hombre era el proveedor de la familia y lo que ganaba la mujer era considerado simplemente algo complementario.

Fabiana, por lo contrario en su rol de consultora, jamás observó diferencias salariales entre hombres y mujeres en puestos jerárquicos dentro de empresas multinacionales en Argentina ni tampoco en empresas nacionales.

Finalmente se les pidió a ambas entrevistadas que nombren tres prácticas que las empresas deberían aplicar para aumentar la participación de la mujer en puestos jerárquicos. Por un lado María Elena opinó lo siguiente:

- Fomentar la flexibilidad en los puestos de trabajo, instituyendo políticas y prácticas flexibles, que sean dinámicas y que se puedan adaptar a las cambiantes necesidades de las personas y de las familias.
- Aplicar la dirección por objetivos, cambio del estilo de management, pasar de un paradigma de control de presencia a una verdadera dirección por objetivos.
- Que las evaluaciones de desempeño, como las promociones y desarrollo profesional contemple las diferentes etapas de la vida de las personas, poniendo menos presión en los momentos en los que la vida familiar y los compromisos fuera del trabajo son más intensos.

Por otro lado, Fabiana identificó las siguientes prácticas:

- Igualdad en la cantidad de mujeres y hombres que ingresan a las empresas dentro de los programas de jóvenes profesionales ya que pueden llegar a ser posibles gerentes. Esto implica darle a ambos géneros las mismas oportunidades.
- Igualdad en cuanto a capacitación de hombres y mujeres. Por ejemplo, que ambos tengan las mismas posibilidades de realizar un MBA.
- Igualdad en cuanto a la posibilidad de realizar viajes al exterior

5.3 ANALISIS DE LAS BIOGRAFIAS

5.3.1 SANDRA SLAVIKS

Sandra Slavkis es la CEO de Nutricia-Bagó, marca que creó a raíz de la fusión entre la empresa holandesa Nutricia y la argentina Bagó. Ella se arriesgó frente a la crisis que enfrentaba el país y decidió entrar en un mercado novedoso y poco explorado que se dedica a la nutrición especial de bebés y a la de pacientes clínicos. Tiempo después, en el 2007 la empresa fue comprada por la compañía francesa Danone.

Nacida en 1969 en Pehuajó, decidió trasladarse a la Ciudad de Buenos Aires para estudiar ingeniería civil y luego de cinco años obtuvo su título. Asimismo, realizó un máster para perfeccionarse en Administración en la Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas.

Cuando tenía tan solo catorce años les planteó a sus amigas del secundario que ella quería ir a la ciudad a estudiar pero ellas no lo entendían debido a que su ideal no era desarrollarse profesionalmente sino formar una familia. De hecho, consideraban que era una carrera sumamente masculina y que no tendría oportunidades. Sin embargo ella quería hacerlas cambiar de idea, hasta que un día comprendió que cada uno es como es y eso debe ser respetado.

Se trata de una mujer con un estilo estricto de liderazgo similar al de los hombres y a su vez, se caracteriza por ser fría y distante. Es una mujer positiva, siempre considera que todo va a estar bien y se encuentra alejada de los “debería” culturales que atrapan a muchas mujeres. Tiene dos hijos, un niño de once años y una hija adolescente. Por otro lado, disfruta de ir a correr ya que para muchos ejecutivos es una forma de meditación y de crear nuevas ideas y proyectos.

Sandra considera que las mujeres son arriesgadas, inclusive aún más que los hombres. Esta postura se debe a un hecho que aconteció en su vida profesional, cuando en el año 2000 sus colegas hombres querían cerrar las puertas de la compañía

ante las crisis pero ella tomó una postura totalmente contraria y resultó triunfante al realizar una fusión con Bagó.

Ella afirma “Para los holandeses, no hay diferencias entre hombres y mujeres en una corporación. Acá todavía sí, por eso casi no hay mujeres en altos puestos de conducción en compañías con capital plenamente nacional. Ver que tenía menos techos en la compañía hizo que dejara un montón de cosas de lado para crecer. Porque sentía que valía la pena”.

Sandra opina que en muchas ocasiones las mujeres no llegan a ocupar puestos de jefes por falta de decisión y de las prioridades que tiene cada una en su vida ya que para alcanzar un puesto de gran jerarquía es necesario un gran sacrificio, entre ellos se encuentra la vida familiar debido a que considera que es imposible dirigir con la mente dividida en dos.

Considera que en Argentina, poseer un cargo de gran jerarquía no es suficiente para generar respeto frente a su equipo de trabajo, sino que es necesario desarrollar habilidades de liderazgo. Asimismo, se considera un líder fuerte ya que logra que su equipo la acompañe y compartan una misma visión organizacional.

Entre las responsabilidades que requiere su puesto se encuentra la de viajar una vez al mes a Brasil. Por otro lado, posee una sobrecargada agenda y esto genera que su jornada normal de trabajo conste de doce horas. A pesar de ello, considera que disfruta del estrés de su trabajo y que necesita esa adrenalina en su vida.

5.3.2 ANA D’ONOFRIO

Ana actualmente es prosecretaria general de redacción en La Nación, fue la primera mujer en conseguir tanto poder dentro del diario ya que siempre había sido dirigido por

mentes y miradas masculinas. Trabaja allí desde 1996, pero su carrera profesional había comenzado tiempo atrás, a los 22 años en Editorial Atlántida. Después de esa experiencia pasó por la revista Gente, a los 28 años ingresó en Para Ti y luego llegó el turno de dar un salto a La Nación.

Ana nació en Santa Fe, pero vivió toda su niñez y adolescencia en San Luis. Una vez terminada la escuela, estudió periodismo en Mendoza y cuando terminó los estudios, decidió irse a vivir a Buenos Aires con 22 años, donde comenzó su exitosa carrera profesional. Su madre fue quien la incentivó durante toda su educación a estudiar y a profundizar sus conocimientos, siempre le llevaba recortes de diarios o revistas para que lea. Era una mujer muy independiente y distinta a otras mujeres, ella tenía la convicción de que cada uno era responsable de su destino y de su desarrollo.

Ana confiesa, “la conducción periodística es una tarea full-time. Uno no es periodista de 9 a 20. Uno es periodista 7 por 24: siete días las veinticuatro horas que tiene cada día. No conozco otra manera de ejercer esta profesión.” Ella es adicta al trabajo y ocupa un puesto muy importante dentro del diario, pero no convive con la idea de poder, ya que se dedica a trabajar con pasión y responsabilidad, sin superar los límites de su posición. De todas formas llegar al puesto que ocupa hoy en día no fue una tarea sencilla, tuvo que atravesar un gran aprendizaje sobre técnicas emocionales desde que comenzó a tener gente a su cargo.

En su vida personal y afectiva, Ana no tuvo éxito en el amor y nunca logró tener una pareja estable. Esto se debió principalmente a la profunda dedicación que tenía al trabajo, no tenía tiempo para un novio y consecuentemente no podía construir una familia sin un hombre a su lado, ya que consideraba que ser madre requiere de la compañía de un marido.

De todas formas, finalmente a los 44 años se casó con un hombre a quien había conocido entre trabajo y trabajo y al cabo de 4 años decidieron adoptar un hijo. “Tengo gente que me ayuda en casa y eso es fundamental por la cantidad de tiempo que paso en el diario... Es un buen ejercicio aprender a delegar.”

5.4 ANALISIS EN CONJUNTO DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS

Luego de las encuestas realizadas, se puede afirmar que poseer un título universitario resulta necesario y facilitador a la hora de ascender a un puesto jerárquico, ya que el 92% de las mujeres Gerentes en BASF Argentina S.A tienen un título de grado. A su vez, Fabiana Losana reafirma este supuesto ya que considera que la formación profesional es fundamental para que una mujer ascienda y sea respetada. Paralelamente en ambas biografías analizadas, se observó que Sandra Slaviks y Ana D'onofrio cuentan con un título universitario, lo cual sin duda fue un factor determinante para sus carreras.

Las mujeres encuestadas consideran que los hombres no tienen un nivel de formación superior. Esto se ve reflejado en un artículo del diario Clarín (2014) en donde se observó que las mujeres representan un porcentaje superior a los hombres en cuanto a formación profesional. Además agrega que las mujeres están más capacitadas que los hombres pero ganan menos.

Tal como se observó en la biografía de Sandra al momento de elegir estudiar una carrera de ingeniería, existe la concepción de que algunas carreras son consideradas netamente masculinas. El artículo mencionado anteriormente a su vez señala que la ingeniería y las ciencias son principalmente carreras masculinas

Por otro lado, a partir del informe de la UNESCO (2014) se conoció que la educación es un factor de gran importancia para eliminar las diferencias salariales entre hombres

y mujeres ya que mientras más elevado sea el nivel de educación que adquieran las mujeres, menor será la disparidad salarial que perciben.

La mayoría de las encuestadas consideran que existen diferencias salariales entre ambos géneros, esto se ve validado con la entrevista de María Elena quien opina que es un factor asociado a la cultura, ya que según ella desde siempre el hombre era el proveedor de la familia y lo que ganara la mujer era considerado simplemente algo complementario. Esta tendencia se ve reflejada en el informe de Tinoco et al. (2013) en donde se demostró que las mujeres ganan menos que los hombres.

Las encuestas demostraron que las mujeres de BASF Argentina S.A tienen menor percepción sobre la cantidad real de mujeres dentro de la organización, asumiendo que el género masculino tiene mayor participación. Por otro lado, casi la totalidad de ellas considera que es más sencillo para los hombres acceder a puestos jerárquicos y según su opinión esto se debe en primer lugar a que el hombre prioriza el trabajo profesional antes que las cuestiones familiares. A su vez consideran que la segunda causa es que cuentan con mayor disponibilidad horaria y de traslado.

Las entrevistadas coinciden en que es más fácil para el hombre acceder a dichos puestos debido a que le dedican menos tiempo a las responsabilidades familiares y eso les permite enfocarse principalmente en el trabajo. Tal como menciona la socióloga Faur (2014), quien considera que los hombres no dedican su tiempo a las tareas domésticas en igual proporción que las mujeres ya que existe una concepción maternalista en la sociedad que las encierra en el rol de cuidadoras ideales del hogar. Las posturas que demuestran los instrumentos de investigación mencionados, se ven revalidadas con el análisis de las biografías, Ana logró un rápido ascenso en la escala jerárquica ya que no dedicó su tiempo a construir una familia, así como los hombres no le dedican el mismo tiempo a la familia que las mujeres.

En cuanto a las características que debe poseer una mujer para alcanzar puestos jerárquicos, los resultados de las encuestas reflejan que para las mujeres de BASF Argentina S.A es fundamental contar con ayuda en las tareas del hogar ya que más de la mitad de ellas tienen hijos y no lo consideran un factor limitante a la hora de haber alcanzado su puesto actual. Una vez analizadas las biografías se pudo ver que ambas ejecutivas poseen hijos, con lo cual tampoco fue un limitante en sus carreras. Sin embargo, en el caso de Ana, se presentó una maternidad tardía tal como lo postuló Fabiana en la entrevista. Ella considera que esto sucede porque muchas mujeres se autocensuran a tener hijos a temprana edad, ya que esperan primero alcanzar el puesto deseado, para luego de haber logrado la estabilidad laboral, comenzar a formar una familia.

Como parte de esta autolimitación, los autores Barsh, Yee (2011) y Sandberg (2013) afirman que muchas veces los límites se los imponen las propias mujeres, por considerarse inferiores a los hombres y poco capaces de ocupar posiciones jerárquicas. Por eso, Fabiana recomienda que es importante que las mujeres se sientan igual que los hombres y no inferiores a ellos para acceder a estos puestos.

Una de las características que resalta María Elena Ordoñez y Revuelta es la importancia de mantener el estilo propio de su feminidad, ya que aporta un valor diferenciador en comparación a los hombres que ocupan puestos jerárquicos. Tal como expresan Pizarro y Guerra (2010), muchos hombres creen que es importante que las mujeres en puestos jerárquicos mantengan sus características de feminidad para aportar un valor distintivo dentro de la organización.

A su vez para las encuestadas resulta importante contar con gran disponibilidad horaria, tal como se menciona en la biografías de Sandra y Ana, quienes dedican una gran cantidad de tiempo al trabajo y realizan periódicamente viajes al exterior.

Particularmente Ana, hace mención a la disponibilidad 24/7 en su carrera, esto a su vez es remarcado por Devillard, Sancier Sultan y Werner (2014) quienes sostienen que el estilo gerencial actual implica la disponibilidad las 24 horas de los 7 días de la semana. Este factor se contrapone con muchas mujeres que quieren dedicarle tiempo a sus familias.

Se analizó cuáles eran los motivadores que impulsan a una mujer a ocupar un puesto jerárquico y las encuestadas demostraron con sus respuestas que el motivador común a todas fue el desarrollo profesional y personal. Las entrevistadas mantienen la misma línea de pensamiento, y consideran que no hay diferencias entre lo que motiva a un hombre y a una mujer, ya que ambos tienen el ímpetu de desarrollo.

Uno de los interrogantes fue determinar si la capacitación es una herramienta efectiva de desarrollo y retención. El 100% de las mujeres encuestadas recibe capacitaciones actualmente en BASF Argentina S.A, lo cual juega un rol fundamental en el desempeño de sus puestos. Asimismo, las entrevistadas coinciden en que la capacitación es una herramienta para mejorar las competencias existentes y adquirir nuevos conocimientos relevantes para el puesto.

Esta práctica es actualmente implementada por Hilti Argentina, ya que ofrecen clases de inglés, financiación para realizar MBA y becas para completar los estudios universitarios. Las mujeres lo valoran mucho ya que esto les permite seguir desarrollándose sin dejar de lado su rol de madre.

Las competencias que se encuentran presentes en los tres instrumentos analizados, son: la orientación a resultados, el liderazgo, la comunicación eficaz y la sensibilidad interpersonal. Zambrano (2013), establece que la mujer para ser exitosa debe ser comunicativa.

Una de las áreas en la organización donde se encuentra la mayor concentración de mujeres es Recursos Humanos, tal como indica Iriarte (2013), esto puede deberse a la facilidad en comunicación y sensibilidad interpersonal que posee la mujer.

Tanto en las mujeres encuestadas como en las entrevistas realizadas, se destacan determinados beneficios para facilitar el ascenso de las mujeres en la escala jerárquica y a su vez retenerlas, estos fueron: la posibilidad de tener horarios flexibles, realizar teletrabajo y contar con capacitaciones, los cuales resultan de gran importancia al equilibrar la vida profesional y familiar. Se puede ver que dentro del caso de estudio BASF Argentina S.A estas políticas ya están siendo implementadas. A su vez, las mujeres en esta organización valoran la posibilidad de acceder a licencias de maternidad y excedencia.

Según Heller (2012), brindar flexibilidad de horario le permite a la mujer administrar sus tiempos y poder congeniar la vida profesional con la personal. Hoy en día es una práctica común en las empresas y necesaria a la hora de atraer y retener personal.

A su vez, María Elena y Fabiana coinciden con las prácticas ya aplicadas por BASF Argentina S.A y remarcan que existen otras prácticas que las empresas podrían implementar para aumentar la participación de la mujer en puestos jerárquicos, estas son: tener una dirección por objetivos (lo cual se ve directamente relacionado con la flexibilidad), realizar evaluaciones de desempeño que contemplen las diferentes etapas de la vida familiar, alcanzar la igualdad en número de mujeres y hombres que ingresan a la compañía como jóvenes profesionales, ofrecer igualdad de oportunidades de capacitación y finalmente dar igualdad de posibilidades de realizar viajes al exterior.

CONCLUSION

Una vez concluido el trabajo de investigación, se encontraron dos fuertes limitantes que le impiden a la mujer desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa. Uno de ellos, consiste en las barreras que la mujer se autoimpone ya que culturalmente se considera que es la ideal para cumplir el rol doméstico y llevar adelante las responsabilidades familiares. Es por ello que muchas veces las mujeres optan por cumplir con estas responsabilidades en vez de dedicar gran parte de su tiempo a sus carreras profesionales. Asimismo, como el hombre generalmente se destacó por tener una mayor participación en puestos jerárquicos, la mujer se ve a sí misma en inferioridad de condiciones para ocuparlos.

El segundo limitante que se observó está relacionado con las exigencias de las empresas, debido a que en muchos casos no tienen en cuenta las prioridades y tiempos de la mujer. En el mercado laboral, el tiempo significa dinero, por eso las empresas buscan personas que estén dispuestas a ocupar puestos jerárquicos que requieren de una gran disponibilidad horaria.

Mencionados estos limitantes, se puede validar la hipótesis que hacía referencia a estos límites como la causa del dificultoso ascenso que tienen las mujeres hacia los puestos jerárquicos.

Los beneficios más utilizados por las empresas para el género femenino son los horarios flexibles de trabajo, las capacitaciones y el teletrabajo. Estos beneficios hacen posible que las mujeres puedan encontrar un equilibrio entre la vida familiar y profesional, lo cual facilita su ascenso a puestos jerárquicos. Alcanzar este equilibrio es muy importante para la mujer por ende valoran en gran medida estos beneficios y las motivan a seguir desarrollándose en la empresa.

Las mujeres se sienten motivadas a alcanzar un puesto jerárquico debido a que encuentran fundamental su desarrollo profesional y personal. Este desarrollo implica la independencia económica y el logro de objetivos personales que van más allá del rol familiar que cumplen.

Como resultado de esta investigación se pudieron determinar prácticas que BASF Argentina S.A podría implementar para desarrollar y retener a las mujeres en su organización. Una de ellas consiste en establecer el control en el trabajo de acuerdo al cumplimiento o no de los objetivos, independientemente de las horas que se desempeñen dentro de la oficina. Otra de las prácticas a implementar podría ser equilibrar el número de hombres y mujeres que ingresan a los programas de jóvenes profesionales a modo de que tengan las mismas oportunidades de alcanzar en un futuro puestos jerárquicos. Esta igualdad de oportunidades también se puede implementar en las capacitaciones, brindándoles la posibilidad tanto a hombres como mujeres de realizar los cursos y talleres que brindan las empresas.

BIBLIOGRAFIA

Abramo, L. (2005). Incorporación de la dimensión de género en las políticas de empleo: experiencias y desafíos. Revista de trabajo. Recuperado de:

http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2005n01_revistaDeTrabajo/2005n01_a06_IAbramo.pdf

Adams, S. (2014, mayo). The 10 Best Companies For Women In 2014. Forbes.

Recuperado de: <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/02/05/the-10-best-companies-for-women-in-2014/>

Axt, V., Contartese, D., Mazorra, X. & Schachtel, L. (2012). Boletín de estadísticas laborales. Revista de trabajo, volumen (10). Recuperado de:

[http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2012n10_revistaDeTrabajo/2012n10_a15_Bolet%C3%ADndeEstad%C3%ADsticas\(BEL\).pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/revistaDeTrabajo/2012n10_revistaDeTrabajo/2012n10_a15_Bolet%C3%ADndeEstad%C3%ADsticas(BEL).pdf)

Banco Mundial, Informe sobre el desarrollo mundial (2012). Igualdad de género y desarrollo. Recuperado de:

<http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936245355/Main-Message-Spanish.pdf>

Bangs, D. H. (1990). Cómo planificar sus recursos humanos. Buenos Aires: Granica.

Barsh, J. & Yee, L. (2011). Changing companies minds about women. McKinsey Quarterly. Recuperado de:

http://www.mckinsey.com/careers/women/~media/Reports/Women/Changing_companies_minds_about_women.ashx

Blanco, D. (2014, marzo). Cada vez hay más mujeres en puestos de mando pero aún hay atraso en términos de igualdad. Infobae. Recuperado de:

<http://www.infobae.com/2014/03/05/1547998-cada-vez-hay-mas-mujeres-puestos-mando-pero-aun-hay-atraso-terminos-igualdad>

Chávez, V. (2014, julio). Mujeres malabaristas: el desafío de ser profesional y madre. Infobae. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2014/07/30/1584290-mujeres-malabaristas-el-desafio-ser-profesional-y-madre>

Devillard, S., Sancier-Sultan, S. & Werner, C. (2014). Why gender diversity at the top remains a challenge. McKinsey Quarterly. Recuperado de: http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_gender_diversity_at_the_top_remains_a_challenge

Di Marco, L. (2009) Las Jefas. Buenos Aires: Sudamericana

Dillon, A. (2014, febrero). La mujer debe estudiar más para ganar como el hombre. Clarín. Recuperado de: http://www.clarin.com/educacion/mujer-debe-estudiar-ganar-hombre_0_1092490743.html

Faur, E. (2014). El Cuidado Infantil en El Siglo XXI. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

Grant Thornton International Business Report (2013). Women in senior management: setting the stage of growth. Recuperado de: http://www.grantthornton.ie/db/Attachments/IBR2013_WiB_report_final.pdf

Great place to work (2014). En Philips todos somos líderes, y eso es importante para realmente ser una excelente empresa para trabajar. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/publicaciones/1031-en-philips-todos-somos-lideres-y-eso-es-importante-para-realmente-ser-una-excelente-empresa-para-trabajar>

Great place to work (2014). Nos importan nuestros colaboradores, y también sus familias. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/publicaciones/652-queremosfomentarlaculturacorporativa>

Groysberg, B. & Abrahams, R. (2014). Manage your work, manage your life. Harvard Business Review. Volumen (92). Recuperado de: http://www.wbsociety.org/wp-content/uploads/2014/03/Harvard-Business-Review_Manage-your-work-Manage-your-life.pdf

Heller, L. (2012). Diversidad de género en las organizaciones: empresas globales, culturas locales. (Tesis doctoral). Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Ley N° 20.744. Información Legislativa, Buenos Aires, Argentina, 13 de mayo de 1976. Recuperado de: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Nuevo estudio de Grant Thornton sobre mujeres en cargos directivos (2013). Mercado [en línea]. Recuperado de: <http://www.mercado.com.ar/notas/protagonistas/8011940/nuevo-estudio-de-%3Cb%3Egrant-thornton%3Cb%3E-sobre-mujeres-en-cargos-di>

Oficina Internacional del Trabajo (2004). Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección. Ginebra, Suiza. Recuperado de: <http://pendientedemigracion.ucm.es/cont/descargas/documento6323.pdf?pg=cont/descargas/documento6323.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (1951). Convenio 100. Recuperado de: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C100

Organización Internacional del Trabajo (1958). Convenio 111. Recuperado de: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111

Organización Internacional del Trabajo (1981). Convenio 156. Recuperado de:
http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C156

Organización internacional del trabajo. (1999). Panorama laboral `99 en América Latina y el Caribe. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_187604.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2000). Convenio 183. Recuperado de:
http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312328:NO

Organización Internacional del Trabajo (2009). Tendencias mundiales del empleo de las mujeres. Ginebra, Suiza. Recuperado en: http://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_106195.pdf

Pizarro, O. & Guerra, M. (2010). Rol de la mujer en la gran empresa. Recuperado de:
<http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2009/11/Rol-dela-mujer-en-la-gran-empresa-FINAL2010.pdf>

Sandberg, S. (2013). Lean In: Women, Work, and the Will to Lead. Estados Unidos: Random House.

Segerman-Peck, L.M. (1991). Networking and mentoring. A woman's guide. Londres: Judy Piatkus Ltd.

Tinoco, E., Bárcena, A., Pizanni, M., Muñoz, H., & Benítez, R. (2013). Trabajo decente e igualdad de género Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe. Santiago, Chile: OIT.
http://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_229425.pdf

Ulshoefer, P. (1994). Igualdad de Oportunidades para las Mujeres en los años 90: Desafíos para la Legislación del trabajo, la Seguridad Social y las Relaciones Laborales. Santiago de Chile: OIT.

UNESCO. (2014). Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo. París, Francia. Recuperado de:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002266/226662S.pdf>

Valenzuela, M. E. (2003). Mujeres, pobreza y mercado del trabajo. Argentina y Paraguay. Proyecto género, pobreza y empleo en América Latina. Santiago de Chile: OIT.

Vega Gramunt, L. (2004). Género en la crisis argentina. Análisis del impacto y estrategias de respuesta 2001-2003. Ginebra, Suiza: OIT. Recuperado de:
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_crisis/documents/publication/wcms_116460.pdf

Working mother (2011) 2011 Working mother 100 best companies. Recuperado de:
<http://www.workingmother.com/best-company-list/116542>

Zambrano, E. (2013). Las 8 cualidades de una mujer exitosa. Clarín. Recuperado de:
en: http://entremujeres.clarin.com/trabajo/cualidades-mujer-exitosa_0_889111157.html

ANEXO 1

Preguntas realizadas en las encuestas:

1. Datos personales:

Edad: _____

Puesto que ocupa: _____

Área: _____

Año de ingreso a la organización: _____

Ultimo título académico obtenido (Ej. Lic. En Recursos Humanos): _____

2. ¿Cuántas mujeres hay en su organización?

- Menos de 100
- Entre 101 y 200
- Entre 201 y 300
- Entre 301 y 400
- Más de 400

3. ¿Cuántas mujeres y cuantos hombres se encuentran en puestos gerenciales dentro de la organización?

	Entre 1 y 5	Entre 6 y 10	Entre 11 y 20	Entre 21 y 50	Más de 50
Gerencia mujeres					
Gerencia hombres					

4. ¿Qué características considera que debe tener una mujer para ocupar un puesto jerárquico y que nivel de relevancia cree que tienen?

	1	2	3	4
No tener hijos				
Priorizar el trabajo profesional ante las responsabilidades familiares				
Estar más orientada a los resultados que a las relaciones				
Contar con mucha disponibilidad horaria				
Estar dispuesta a trasladarse fuera del país				
Contar con ayuda para realizar las tareas del hogar				

5. ¿Hace cuantos años ocupa su puesto actual?

6. ¿Qué la motivo a ocupar un puesto gerencial y con qué intensidad?

	1	2	3	4
El dinero				
Su desarrollo profesional				
Su desarrollo personal				
La posibilidad de viajar				
Desafiar los prejuicios de la sociedad				

7. ¿Recibió alguna vez capacitación dentro de la empresa? ¿ Con que frecuencia?

- Una vez al año
- Dos veces al año
- Más de tres veces al año
- No aplica

8. ¿Qué competencias considera que posee y en qué nivel la posicionaría?

	1	2	3	4
Liderazgo				
Orientación a resultados				
Delegación				
Flexibilidad				
Sensibilidad interpersonal				
Comunicación eficaz				
Gestión estratégica				

9. ¿Tiene hijos?

10. En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿Cuántos hijos tiene y de qué edad/es?

Cantidad de hijos: _____

Edades: _____

11. ¿Tiene algún pasatiempo o hobby fuera del horario laboral?

- Si
- No

12. En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿Qué actividad realiza y cuantas horas le dedica por semana?

Actividad: _____

Horas que le dedica por semana: _____

13. ¿La organización le otorgo algún beneficio para alcanzar su puesto actual con mayor facilidad?

- Si
- No

14. En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿Qué beneficios lo otorgo y en qué grado lo valoro?

	1	2	3	4
Horarios flexibles				
Licencia prolongada de maternidad/excedencia				
Teletrabajo				
Servicio de guardería				
Capacitación				

15. En caso de que la respuesta ser negativa, ¿Qué beneficios cree que le podrían haber otorgado para alcanzar su puesto actual con mayor facilidad?

	1	2	3	4
Horarios flexible				
Licencia prolongada de maternidad/excedencia				
Teletrabajo				
Servicio de guardería				
Capacitación				

16. ¿Cree que es más sencillo para los hombres alcanzar un puesto jerárquico?

- Si
- No

17. En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Por qué cree que se da esta situación y cuál es el grado de relevancia?

	1	2	3	4
Dedica menos tiempo a las tareas del hogar				
Tiene mayor disponibilidad horaria y de traslado				
Culturalmente se cree que el hombre es más apto				
Posee un nivel superior de formación				
Priorizan el trabajo profesional				

18. ¿Cree que su remuneración, es igual, superior o inferior a la de un hombre que ocupa un puesto de su mismo nivel jerárquico?

- Igual
- Inferior
- Superior

19. En caso de que la respuesta haya sido “inferior” o “superior” ¿en qué porcentaje?

- 5%
- 10%
- 15%
- 20%

ANEXO 2

Preguntas de las entrevistas realizadas:

1. ¿Qué características considera que debe tener una mujer para ocupar un puesto jerárquico?
2. ¿Qué considera que motiva a la mujer a ocupar estos puestos?
3. ¿Qué competencias considera que debe poseer una mujer para ocupar un puesto jerárquico?
4. ¿La capacitación es una buena herramienta para mejorar las competencias de las mujeres que tienen potencial para ocupar una posición jerárquica?
5. ¿Cree que tener hijos es un limitante a la hora de acceder a este tipo de posiciones? ¿Que otros límites pueden existir?
6. ¿Qué beneficios cree que pueden otorgar las organizaciones para que las mujeres alcancen un puesto jerárquico con mayor facilidad?
7. ¿Cree que es más sencillo para los hombres alcanzar estos puestos? En su opinión, ¿A qué se debe?
8. ¿Cómo cree que es la remuneración de las mujeres con respecto a la de los hombres en un mismo puesto?
9. Según su criterio nombre tres prácticas que las empresas deberían aplicar para aumentar la participación de la mujer en puestos jerárquicos.