



Trabajo y Sociedad

Sociología del trabajo – Estudios culturales – Narrativas sociológicas y literarias

NB - Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet)

Nº 42, Vol. XXV, verano 2024, Santiago del Estero, Argentina

ISSN 1514-6871 - www.unse.edu.ar/trabajosociedad



Perspectiva de género en las organizaciones: un camino sinuoso al aprendizaje organizacional

Gender perspective in organizations: a winding road to organizational learning

Perspectiva de gênero nas organizações: um caminho sinuoso para a aprendizagem organizacional

Natalia L. GONZÁLEZ *

Victoria GONZÁLEZ **

Andrea PINZÓN MONTES ***

Recibido: 08.02.2023

Recibido con modificaciones: 23.06.2023

Aprobado: 29.06.23



RESUMEN

La dimensión de género en el ámbito organizacional ha comenzado a problematizarse con mayor énfasis como forma de conocer las inequidades que se reproducen a partir de una distribución del trabajo de acuerdo al género. En este marco, el presente trabajo tiene como objetivo, en primer lugar, conocer y analizar las trayectorias de mujeres en diversas organizaciones e identificar las prácticas e iniciativas vinculadas a mitigar las desigualdades de género desarrolladas por las mujeres y por la propia organización. En segundo lugar, se propone analizar cómo ambas prácticas e iniciativas contribuyen a procesos de aprendizaje organizacional. Se trata de un estudio cualitativo realizado dentro del proyecto de investigación “Trayectorias de mujeres en empresas, organizaciones del sector público y de la sociedad civil: implicancias para el aprendizaje organizacional”, cuya hipótesis se sintetiza en: la perspectiva de género desarrollada a través de prácticas e iniciativas de mujeres en pos de la igualdad de oportunidades permite incorporar en las organizaciones nuevas pautas de comportamiento, y prácticas facilitadoras de procesos de aprendizaje

* Lic. en Administración (Universidad de Buenos Aires) – Magíster en Ciencias Sociales (Universidad Nacional de General Sarmiento – IDES) – Investigadora Docente de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Correo: ngonzale@campus.ungs.edu.ar

** Socióloga (Universidad Nacional de la Plata) – Investigadora Docente de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Correo: victoria.gonzalez@campus.ungs.edu.ar

*** Ingeniera Electrónica – Especialista en Ingeniería en Automatización Industrial. Correo: pinzonmontesandrea@gmail.com

organizacional. Este estudio parte de un contexto conceptual que combina los aportes de los estudios organizacionales sobre género y aprendizaje organizacional con los de mercado de trabajo. Se relevaron aportes teóricos y de base empírica sobre la perspectiva de género en las organizaciones. A su vez, a través de entrevistas en profundidad, se recuperan las experiencias y representaciones de mujeres, los modos de abordaje de la dimensión de género en las organizaciones y las prácticas que obstaculizan y facilitan tanto el desempeño y desarrollo laboral como los procesos de aprendizaje organizacional.

Palabras clave: Organizaciones; Género; Desigualdades; Aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

The gender dimension in the organizational sphere has begun to be problematized with greater emphasis as a way of identifying the inequities that are being reproduced by the distribution of work according to gender. Within this framework, the present work aims, first of all, to know and analyze the trajectories of women in various organizations and to identify the practices and initiatives linked to mitigating gender inequalities developed by women and by the organization itself. Secondly, it is proposed to analyze how both practices and initiatives contribute to organizational learning processes. It is a qualitative study carried out within the research project "Trajectories of women in companies, public sector organizations and civil society: implications for organizational learning", which hypothesis is synthesized in: the gender perspective developed through Women's practices and initiatives in pursuit of equal opportunities allow organizations to incorporate new patterns of behavior, and practices that facilitate organizational learning processes. It study based on a conceptual context which combines the contributions of organizational studies on gender and organizational learning with those of the labor market. Theoretical and empirically based contributions on the gender perspective in organizations were gathered. In gathered, through in-depth interviews, we recovered the experiences and representations of women, the ways in which the gender dimension is approached in organizations and the practices that hinder and facilitate job performance and development as well as organizational learning processes.

Key words: Organizations; Gender; Inequalities; Organizational learning.

RESUMO

A dimensão de gênero na esfera organizacional passou a ser problematizada com maior ênfase como forma de conhecer as desigualdades que se reproduzem a partir de uma distribuição do trabalho por gênero. Neste contexto, o presente trabalho visa, em primeiro lugar, conhecer e analisar os percursos das mulheres em diversas organizações e identificar as práticas e iniciativas ligadas à mitigação das desigualdades de gênero desenvolvidas pelas mulheres e pela própria organização. Em segundo lugar, propõe-se analisar como ambas as práticas e iniciativas contribuem para os processos de aprendizagem organizacional. Trata-se de um estudo qualitativo realizado no âmbito do projeto de pesquisa "Trajetórias das mulheres em empresas, organizações do setor público e sociedade civil: implicações para a aprendizagem organizacional", cuja hipótese se sintetiza em: a perspectiva de gênero desenvolvida a partir de práticas e iniciativas femininas em busca da igualdade as oportunidades permitem que as organizações incorporem novos padrões de comportamento e práticas que facilitem os processos de aprendizagem organizacional. Este estudo parte de um contexto conceitual que combina as contribuições dos estudos organizacionais sobre gênero e aprendizagem organizacional com as do mercado de trabalho. Foram levantadas contribuições teóricas e empíricas sobre a perspectiva de gênero nas organizações. Além disso, através de entrevistas em profundidade, recuperam-se as experiências e representações das mulheres, as formas de abordar a dimensão de gênero nas organizações e as práticas que dificultam e facilitam tanto o desempenho e o desenvolvimento do trabalho quanto os processos de aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Organizações; Gênero; Desigualdades; Aprendizagem organizacional.

SUMARIO

1. Introducción; 2. Desigualdades de género en las organizaciones y en los estudios organizacionales; 3. Aspectos metodológicos; 4. Aproximaciones a las problemáticas y acciones de género en las organizaciones; 5. Género y aprendizaje organizacional: aportes para la discusión; 6. Conclusiones; 7. Bibliografía.

1. Introducción

Analizar la dimensión de género en el estudio de las organizaciones representa una gran oportunidad para conocer en forma cercana las inequidades que se reproducen en la distribución del trabajo. De esta manera, es posible revisar el modo en que mujeres, diversidades y varones se interrelacionan en los espacios organizacionales, y qué posiciones y posturas se asumen desde las políticas organizacionales frente a dicho fenómeno.

La inclusión de la perspectiva de género en la agenda pública ha ido ganando terreno en los últimos años, así se ha transitado por un camino que recorre políticas de acción afirmativa, políticas para la mujer, políticas con perspectiva de género hasta políticas de transversalización del género (Rodríguez Gustá, 2008). Conceptualmente, la introducción del término *gender mainstreaming* o la incorporación de la dimensión de género y su transversalización en las políticas públicas ha propiciado el desarrollo de programas, políticas en las organizaciones públicas y privadas, y políticas centrales y locales de los estados miembros de las Naciones Unidas (UN Women, 2022). A su vez, la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, elaborada en el año 2015, estableció 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre ellos un objetivo para la igualdad de género: el ODS 5 que busca “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Sin embargo, algunos estudios han identificado que los objetivos de desarrollo sostenible no serán alcanzados antes del 2030 (CEPAL, 2022; UN Women, 2022), así como otros datos que dan cuenta que se requieren 132 años para cerrar la brecha de género (WEF, 2022).

En Latinoamérica, los estudios se concentran en los datos de la participación laboral de las mujeres, el tipo de actividades y la brecha salarial (CEPAL, 2022; Batthyány y Sánchez, 2020; Batthyány, 2015; Marchionni et al., 2018;) dando cuenta de la persistencia de los cuatro nudos estructurales de la desigualdad de género: desigualdad socioeconómica, rígida división sexual del trabajo, concentración del poder y relaciones de jerarquía, y patrones culturales patriarcales (CEPAL; 2022). Si bien en los últimos años se consolidó la tendencia a la mayor participación femenina en el mercado de trabajo (Avolio y De Laura, 2017; Marchionni et al., 2018; Bustelo et al., 2019), las desigualdades entre hombres y mujeres aún permanecen (Szenkman y Lotitto, 2020). Algunas de estas desigualdades se manifiestan en la existencia de estereotipos de género, segregación vertical y horizontal, brecha salarial y calidad del empleo, entre otras problemáticas.

En Argentina, las estadísticas dan cuenta de las desigualdades existentes entre mujeres y varones en el mercado laboral, específicamente en las tasas más relevantes: actividad, empleo y desempleo (MMGyD, 2020; INDEC, 2022). A su vez, la bibliografía sobre género aborda la participación de mujeres en sectores organizacionales específicos (Kauffman, 2010; Muñiz Terra, 2016; PNUD, 2018), la conciliación entre la vida laboral y familiar (Debeljuh y Las Heras, 2010; Debeljuh, 2013) y el análisis de los programas de diversidad en las empresas (Héller, 2011, 2015).

En este marco, el objetivo de este artículo es conocer y analizar, por un lado, las trayectorias de las mujeres desde la mirada del género existentes en los distintos tipos de organizaciones y, por el otro, identificar prácticas vinculadas a una perspectiva de género que impactan en los procesos de aprendizaje organizacional. Para abordar esta temática nos apoyamos en los resultados del trabajo de campo cualitativo que comenzó en 2021, que consta de entrevistas en profundidad a mujeres que trabajan en distintos tipos de organizaciones.

A partir del análisis de las entrevistas realizadas, se abordaron una serie de interrogantes ordenados en dos ejes que, sin embargo, se encuentran interrelacionados entre sí. El primero de ellos relacionado al

análisis sobre las problemáticas de género identificadas por las entrevistadas en las distintas organizaciones, mientras que el segundo, se centra en los procesos de aprendizaje que se dan en las organizaciones en torno a la dimensión de género.

A continuación, se presentan algunas consideraciones sobre las desigualdades de género y los estudios de género en las organizaciones, el apartado metodológico donde se explicita el enfoque de análisis de la investigación, las estrategias metodológicas implementadas y se enmarcan los resultados aquí presentados. Posteriormente, se aborda el análisis de las entrevistas realizadas en función de los ejes e interrogantes señalados y se presentan algunos aportes para la discusión que se desprenden del recorrido propuesto, al tiempo que se identifican algunos núcleos problemáticos y posibles líneas de investigación futuras en torno a la temática de este trabajo, que se enmarca en el proyecto de investigación “Trayectorias de mujeres en empresas, organizaciones del sector público y de la sociedad civil: implicancias para el aprendizaje organizacional”.

2. Desigualdades de género en las organizaciones y en los estudios organizacionales

El Seminario del Programa de Estudios sobre la Mujer en América Latina y el Caribe celebrado en México y auspiciado por la UNESCO en 1985 resultó ser el puntapié de un movimiento de estudios interdisciplinarios de la mujer. Recomendaba que los estudios de la mujer debían contemplar: el avance del movimiento de mujeres, el desarrollo de las ciencias sociales y las relaciones entre la sociedad civil y el Estado. Sin embargo, este inicio es solo la apertura de un debate mayor que se pregunta acerca de hacia dónde van los estudios de las mujeres diversificándose en aristas metodológicas y epistemológicas (Harding, 1996; Calás y Smircich; 2009).

El avance de los estudios de la mujer finalmente comienza a mostrar limitaciones en tanto resulta reduccionista para pensar al otro y los impactos que produce. En este sentido, es cuando opera un giro epistemológico resignificando los estudios en los denominados estudios de género. Dejando atrás la terminología de Estudios de la Mujer o Estudios sobre las Mujeres (Women’s Studies), la expresión “género” retoma la idea de situar el debate en las formas de conocimiento científico admitidas universalmente entendiendo el fenómeno inmerso en una realidad social.

Si bien en un inicio el término género refería a la distinción de sexo o ser mujer, al presente se lo distingue como proceso que involucra a mujeres y hombres en un marco cultural y social (Acker, 1990; Bonder, 1998). Así, perspectiva de género es sinónimo de enfoque de género, visión de género, mirada de género y contiene también el análisis de género. En definitiva, la perspectiva de género se constituye en una categoría analítica que reconoce la diversidad de géneros y la existencia de las mujeres y los varones, como un principio esencial en la construcción de una humanidad diversa y democrática. Sin embargo, plantea que la dominación de género produce la opresión de género y ambas obstaculizan esa posibilidad (Lagarde, 1996)

El estudio de las organizaciones representa una gran oportunidad para conocer en forma cercana las inequidades que se reproducen basándose en una distribución del trabajo de acuerdo al género. En este sentido, analizar la dimensión de género en las organizaciones implica abordar las diferentes problemáticas que caracterizan y reproducen esas desigualdades.

En relación a la Teoría de la Organización, la inclusión de la perspectiva de género encuentra su nacimiento incipiente en la década del ‘80 con los estudios de Albert Mills (1988) quien plantea la relación entre el género y la cultura organizacional; y si bien existen múltiples avances (Jeans et al, 2011; Alvesson; 1998), la perspectiva de género ha sido descuidada por los estudios organizacionales (Red Wim, 2007; Bell, et al; 2019). Entonces, ¿qué implica introducir la perspectiva de género en el análisis organizacional? Implica profundizar el análisis sobre las condiciones en que varones, mujeres y disidencias habitan y transitan las organizaciones a partir de un conocimiento situado donde la perspectiva parcial posibilita “la búsqueda objetiva, sostenida y racional” (Haraway, 1995, p.15), así, la emergencia de un ordenamiento de género en

las organizaciones implica reconocer una estructura desigual y jerárquica y, por lo tanto, poner en cuestión la neutralidad de las organizaciones. Esto se traduce en trayectorias laborales diferenciadas para los distintos géneros (Vázquez y Urbiola, 2014, p. 162.)

A su vez, en las últimas décadas y con mayor protagonismo, se ha puesto de relieve la existencia de desigualdades de género en los mercados laborales y en la organización social de las tareas de cuidado (Marchionni et al., 2018; Rodríguez Enriquez, 2021). En este sentido, como señala Alonso *et al* (2022) existen dos conceptos clave provenientes de la economía feminista para analizar cómo se realiza la distribución del trabajo productivo y reproductivo: la división sexual del trabajo y organización social del cuidado. Las formas que toman ambos conceptos se traduce en desigualdades económicas de género como la mayor dedicación de tiempo por parte de las mujeres a las tareas de cuidado, las desigualdades en el mercado laboral y el menor grado de autonomía económica.

Específicamente, con relación a la participación de las mujeres en el mercado laboral argentino, en 2021 la tasa de actividad de las mujeres fue de 48.6% y la de los varones de 68.8%, mientras que la brecha entre ambas fue de 0,71%. Para el mismo periodo, la tasa de empleo fue de 44,4% para las mujeres y de 64% para los hombres y la brecha de 0,69%, específicamente en el grupo etario de 30 a 64 años, las tasas de empleo fueron de 63,1% para las mujeres y de 86, 7% para los varones. Como se evidencia, las mujeres tienen una menor participación en el mercado de trabajo, pero además son más vulnerables ante los fenómenos de desempleo y subocupación. En ese sentido, la tasa de desocupación fue del 9% para las mujeres y de 7% para los varones, mientras que la tasa de subocupación fue de 15, 8% para mujeres y de 9,6% para varones. A su vez, para el mismo periodo, el porcentaje de mujeres ocupadas que realizan sus tareas desde su vivienda fue del 15,9% y de 7,6% para los hombres esto se combina con la carga laboral que implica las tareas domésticas y de cuidado (INDEC, 2022).

De esta forma, los análisis al respecto no han dejado de señalar que la subordinación y la discriminación laboral son una realidad para la gran mayoría de mujeres económicamente activas, situación que persiste, incluso, en un escenario de incremento de la tasa de actividad femenina. Varios estudios que revisan la presencia de las mujeres en el mercado de trabajo y en las organizaciones (Gaba, 2010; Torns y Recio, 2012; Marchionni et al., 2018; Alonso, 2021) señalan la persistencia de un abanico de desigualdades de género existentes entre varones y mujeres. Algunos trabajos realizados en nuestro país revelan que muchos de los puestos ocupados por mujeres en los niveles de gerencia intermedia están vinculados con roles de coordinación y sostenimiento de las estructuras operativas, que no siempre se reconocen como cargos gerenciales (Heller, 2015; Stengel, 2018).

Fenómenos como la segregación ocupacional por género dan cuenta de las desigualdades existentes en la participación de las mujeres en el mercado de trabajo, que se expresan a través de la segregación horizontal para evidenciar cómo determinadas profesiones o industrias que cuentan con una mayor participación de varones, es decir, que se encuentran masculinizadas, mientras otras cuentan con mayor presencia de mujeres, es decir, que están feminizadas. A su vez, esta concentración del empleo femenino suele producirse en los sectores de menor prestigio y con peores condiciones laborales. Al respecto, las estadísticas muestran una participación mayoritaria de mujeres en áreas como salud, educación y servicio doméstico, de esta forma las mujeres se encuentran representadas en un 25,2% en educación y salud contra un 6,4% de representación de varones, mientras que en relación al empleo doméstico la representación es de 15,1% para las mujeres y un 0,2% para los varones (INDEC, 2022).

Otra forma en la que se expresa la desigualdad es la segregación vertical, entendida como la diferente presencia de mujeres en la jerarquía organizacional donde es casi nula su presencia en puestos directivos, los datos muestran que el porcentaje de mujeres en puestos de dirección es de 5,3% y de 9,3% para los varones (INDEC, 2022). Esta problemática se expresa a través de dos fenómenos como el techo de cristal -límites “invisibles” en la carrera laboral de las mujeres- y el suelo pegajoso- baja calidad de los empleos femeninos y la alta rotación laboral-. En este caso, si bien existen áreas con altos porcentaje de mujeres con estudios superiores completos, por ejemplo, a medida que se avanza en la escala profesional, como ya se mencionó, la presencia de mujeres es menor (SGyEP, 2020). Además, existe la discriminación laboral

indirecta, expresada tanto desde la perspectiva de la brecha salarial como desde el acoso sexual, entendido este último como un fenómeno complejo, amplio, difícil de medir, silenciado y con complicidades que afecta a las mujeres con menor acceso al poder dentro de las estructuras jerarquizadas. Como otra forma de desigualdad, se pueden señalar los trabajos de tiempo parcial muchas veces asociados a la poca disponibilidad de tiempo debido a la responsabilidad que asumen las mujeres en las tareas de cuidado (Torns y Recio, 2012).

En este sentido, se identifica y reconoce que las desigualdades de género en el mercado de trabajo no desaparecen, sino que se transforman pues poseen un carácter estructural que evidencia “las múltiples caras de la subordinación laboral femenina” (Torns y Recio, 2012, p.179). De esta forma, se puede señalar que para entender la desigualdad de las mujeres en el mercado de trabajo es importante detenerse tanto en el análisis de factores laborales como extralaborales, lo cual habilita a pensar también en formas de desigualdad y/o discriminación que se asumen en diferentes organizaciones. Esta idea de permanencia y la transformación de las desigualdades de género en el mercado laboral es interesante para el análisis. En esta línea, Beaudoux (2018), plantea que “para las mujeres, la carrera a los puestos más altos no implica solo romper techos. También supone recorrer laberintos de cristal, dado que en comparación con los hombres deben sortear muchos más obstáculos. Las promociones y ascensos requieren considerablemente más tiempo para ellas, así como caminos más complejos y extensos, a pesar de contar con formación y experiencia laboral similares” (p. 68).

A nivel organizacional, como señala Acker (2000), la lógica organizativa ostenta una neutralidad aparente con relación al género que se sustenta bajo el formato burocrático y de procedimientos. Sin embargo, por debajo existen estructuras de género que se reproducen en el cotidiano en las actividades laborales. De este modo, se reproduce la segregación en el diseño de la estructura organizacional reservando los puestos de mayor jerarquía a perfiles masculinos por un lado y la segregación horizontal diseñando puestos en determinadas áreas de recepción, administrativas o de atención al cliente exclusivos para ser cubiertos por mujeres.

De esta forma, cuestionar la neutralidad en términos de género de las organizaciones implica cuestionar los aparentes. Así, indagar sobre la presencia del género en las organizaciones involucra analizar y comprender cómo estas estructuras se encuentran generizadas y cómo las técnicas y conocimientos organizacionales que se asumen neutrales no son más que procedimientos generizados que tienen al varón como sujeto central y contribuyen a sostener la segregación por género (Acker, 2000). Por ende, es preciso entender los procesos organizativos sobre los que se estructura la desigualdad de género y cómo se operativiza y se lleva adelante un sistema de desigualdad y, por lo tanto, de dominación masculina (Vázquez y Urbiola, 2014).

En esta línea, la literatura de aprendizaje organizacional (Argyris, 2009; Argyris y Schon, 1978; Nonaka y Takeuchi, 1999) resulta propicia para abordar una serie de dimensiones que pueden resultar provechosas para repensar la mirada de género al interior de las organizaciones. El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico y continuo de adquisición, asimilación e integración de conocimiento, habilidades y actitudes que permite a los individuos y organizaciones adquirir conocimientos y destrezas sobre un determinado concepto (Argyris, 2009; Cohen, 1998). Los estudios de Argyris y Schon (1978), considerados pioneros del aprendizaje organizacional, establecen la diferenciación entre lo que llaman aprendizaje de un solo ciclo (*single loop learning*) y aprendizaje de ciclo doble (*double loop learning*), para dar cuenta de los cambios con base en reglas y presunciones preexistentes y cambios que implican revisar premisas y reglas de juego mediados por estrategias, hábitos y prácticas defensivas.

Tal como señala Lagarde (1996), la mirada a través de la perspectiva de género nombra de otras maneras las cosas conocidas, hace evidentes hechos ocultos y les otorga otros significados. Por ende, resulta propicio que tanto de esos hechos y nuevos significados la/las organizaciones estén dispuestas a asimilar, adquirir e integrar en sus procesos organizacionales y desarrollar verdaderos procesos de aprendizaje organizacional.

Por lo demás, sobre la perspectiva de género en el campo de los procesos organizacionales, no solo se trata de hablar de mujeres y/o varones, o de describir situaciones por las cuales atraviesan varones y mujeres,

sino saber y reconocer que las organizaciones están generizadas en su estructura, sus procesos y sus actividades. Gaba (2010) señala que ante la combinación de escenarios de desigualdad e inequidad entre mujeres y varones se vuelve significativo desplegar acciones y políticas para impulsar el cambio considerando otras interseccionalidades y también particularidades de las organizaciones, y, si bien se han llevado adelante cambios en diversas organizaciones a fin de transversalizar la perspectiva de género, este no será eficaz sino se da un fuerte enfoque en el objetivo final que es conseguir resultados que demuestren el avance en la mejora de la igualdad de género (UN Women, 2022).

3. Aspectos metodológicos

Los resultados presentados en este artículo se enmarcan en el proyecto de investigación “Trayectorias de mujeres en empresas, organizaciones del sector público y de la sociedad civil: implicancias para el aprendizaje organizacional” que inició en 2020. La hipótesis de trabajo que guía este proyecto puede sintetizarse de la siguiente manera: la perspectiva de género desarrollada a través de prácticas e iniciativas de mujeres en pos de la igualdad de oportunidades permite incorporar en las organizaciones nuevas pautas de comportamiento, y prácticas facilitadoras de procesos de aprendizaje organizacional de circuito doble (Argyris y Schon, 1978).

El enfoque epistemológico que nos guía se relaciona con el paradigma interpretativo o constructivista (Guba y Lincoln, 1994; Vasilachis de Gialdino, 1992, 2003, 2006) que considera que la realidad es construida por las personas de la situación que se analiza y la forma en que puede ser conocida la realidad es a través de las representaciones.

Para ello, se propone una estrategia metodológica cualitativa entendida como un multimétodo que incluye interpretación, aproximaciones a su objeto de estudio en la que los investigadores buscan entender o interpretar los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorga (Denzin y Lincoln, 1994). Con el propósito de aprehender el fenómeno a partir de la experiencia de las propias protagonistas, la unidad de análisis está centrada en mujeres que se desempeñan en diversos puestos de trabajo en organizaciones de distinta naturaleza. Como se señaló anteriormente, en este trabajo se sostiene la importancia de reconocer que la producción de conocimiento es situada, que existe una imbricación entre el sujeto que estudia y el que es estudiado y que el conocimiento es producido en un contexto sociohistórico específicos (Haraway, 1995).

En este marco, se llevó a cabo la primera etapa de entrevistas, realizadas a mujeres que se desempeñan en diversas organizaciones del ámbito público, privado o de la sociedad civil. Con base en los datos arrojados por una encuesta exploratoria realizada en 2020 y el avance del marco teórico, se diseñó una pauta de entrevista e inició el proceso de selección de las posibles entrevistadas. La elección de esta metodología permite no solo obtener su punto de vista, sino también relacionar sus vidas y trayectorias con el contexto institucional, social y político en el que se inscriben. Para las entrevistas se tienen en cuenta los criterios de interés teórico siguiendo a Glaser y Strauss en relación a que “los criterios de muestreo teórico son diseñados para ser aplicados en el transcurso de la recolección de los datos conjuntamente con su análisis, asociados a la generación de teoría se los adapta continuamente para ajustarse a los datos y se los aplica sensatamente en el momento y punto oportunos del análisis” (Glaser y Strauss, 1969).

Asimismo, los datos presentados en este trabajo responden a una primera etapa de recolección y análisis de datos cualitativos. Particularmente, en esta primera etapa se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a mujeres que se desempeñan en diversas organizaciones. Entre ellas, ocho pertenecen a organizaciones públicas como por ejemplo organismos estatales de distintos niveles de gobierno y empresas públicas, entre otros. Cinco de las entrevistadas pertenecen a organizaciones privadas, tanto a grandes empresas como a PyMEs, y las cinco restantes a organizaciones de la sociedad civil, como sindicatos y organizaciones sin fines de lucro. Aunque no se pretende que la muestra sea totalmente representativa de cada tipo de

organización, sí se estima que la diversidad aporte a tomar en consideración los principales aspectos de éstas, esencialmente complejo por las disímiles características que lo conforman.

4. Aproximaciones a las problemáticas y acciones de género en las organizaciones

Como se señaló anteriormente, este trabajo toma como base principal para su realización el desarrollo de una primera etapa de entrevistas semiestructuradas a mujeres de distinto tipo de organizaciones. Algunas aproximaciones con relación al relevamiento hasta ahora realizado se corresponden con los aportes teóricos y de base empírica relevados, en cuanto a la existencia de desigualdades de género en las organizaciones.

De esta forma, el primer eje de análisis, gira en torno a la existencia de desigualdades de género en los distintos tipos de organizaciones desde la perspectiva de las mujeres entrevistadas. En este sentido, se analizan aspectos relacionados con la segregación ocupacional vertical y horizontal, la discriminación laboral, el acceso a los puestos jerárquicos, el desarrollo de la carrera y recorrido laboral, y la convivencia laboral diaria. Adicionalmente, se identifican problemáticas y situaciones que, de acuerdo con el marco teórico abordado, son manifestaciones de la desigualdad de género al interior de las organizaciones. Así, el trabajo de campo realizado permitió reconocer un panorama general sobre la perspectiva de género en las organizaciones y el carácter generizado que éstas asumen en todas sus dimensiones (Acker, 2000; Gaba, 2010).

Con relación al fenómeno de segregación ocupacional horizontal señalado anteriormente, algunas de las entrevistadas refieren y reflexionan sobre la concentración mayoritaria de mujeres en algunos sectores, como salud y educación en dónde se desempeñan. Al respecto, señalan:

“...siempre se asocian a los docentes más a lo femenino que a lo masculino aún en los días de hoy... en algunas instituciones hay más apertura a que cualquier persona que sea idónea en ese contenido que tiene que enseñar o transmitir puede dar y en otras son más estructurados, más pcatos o más conservadores y les cuesta más.” [A. L., entrevista personal, trabajadora de una organización pública, 12/06/2021].

En el mismo sentido, el fenómeno organizacional replica lo que determina previamente el mercado de trabajo, tanto la segregación vertical como horizontal, revelando, por un lado, que los puestos jerárquicos o de importancia son ocupados mayoritariamente por varones y, por el otro, que existen puestos que se encuentran negados a las mujeres. Así como se identifican puestos de trabajo negados a las mujeres, también se expresan casos que dan cuenta de lo contrario. Es decir, puestos diseñados exclusivamente para ser ocupados por mujeres reproduciendo estereotipos de género. De este modo lo manifiestan las entrevistadas:

“...cuanto más arriba más hombres y, también, cuánto más abajo más hombres porque en el ambiente petrolero no vas a encontrar a una mujer en un pozo nunca... pero en lo que es más administrativo, también, suele haber más mujeres, en el área de compras, también...” [M., entrevista personal, trabajadora de una organización pública, 12/11/2021]

“Hay una cuestión de que las organizaciones sindicales, aunque estén compuestas mayoritariamente por mujeres, son dirigidas por hombres... pero en la representación proporcional, lo más lógico hubiese sido que hubiese sido una mujer y eso no ocurre... pasa en la sanidad, la representación, en cuanto a autoridades, es inferior a la cantidad de trabajadoras mujeres que hay en la actividad. Por ejemplo, yo tenía no sé 24 años y fui a unas Jornadas de Capacitación de algo de Derecho Sindical en el Colegio de Abogados de Morón, eran 43 hombres, la abogada de Panaderos y yo, esas son las proporciones.” [M., entrevista personal, trabajadora de una organización de la sociedad civil, 24/11/2021].

“... Cuando yo no estoy, yo me encargo nada más de lo que yo hago, no es que hay otra persona que puede hacer lo mío... cuando yo me tomo vacaciones lo hace mi compañero y lo hace, o sea, sabe hacerlo... pero siempre en el puesto desde que yo estoy... anterior a que yo esté siempre hubo mujeres y, para mí, siempre su idea fue tener mujeres... siempre tiene que haber una mujer en este puesto... a veces existen esos comentarios ‘Dale, llámala vos que vos que vos mujer, que te va a dar’ ... [M. J., entrevista personal, trabajadora de una organización privada, 30/06/2021]”

La segregación vertical se evidencia a través de la escasa presencia o áreas de difícil acceso de mujeres a puestos jerárquicos o de prestigio en la organización. El fenómeno del techo de cristal¹ y la expresión de suelo pegajoso² emergen en el relato de las entrevistas:

“... con el tiempo pude acceder a puerto que fue un desafío enorme porque era un lugar al que no iban mujeres y en donde trabajaban exclusivamente hombres... yo era la única ingeniera agrónoma mujer en la oficina y era a la que menos se mandaba para ese trabajo porque había que estar muchas horas dentro del barco ... y porque todo el ambiente portuario era muy masculino en ese momento y ese fue mi gran desafío, que mi condición de mujer no sea un impedimento, con el tiempo lo logré y pude hacer todas las tareas que hacían mis compañeros” [N. entrevista personal, trabajadora de una organización pública, 17/06/2021].”

En los testimonios de las entrevistadas, es clara la observación sobre las desigualdades existentes, tanto laborales como extralaborales. Resultan esclarecedoras las palabras de Beaudoux (2018) cuando se refiere a los laberintos de cristal, como prácticas que obstaculizan, que recorren las mujeres en las organizaciones para ser reconocidas como pares. En línea con esta idea, las entrevistadas demuestran cómo vivencian el acceso a puestos de poder:

“Para mí [el puesto] está pensado para un hombre, en realidad que haya llegado a una mujer es algo más bien poco habitual. Ahora hay muchas más abogadas sindicales, pero dista de ser la regla y las organizaciones, en general, prefieren abogados hombres, aunque tengan afiliadas mujeres y lejos estamos todavía de que una persona trans pueda llegar a ejercer un rol como el que yo estoy ejerciendo.” [M., entrevista personal, trabajadora de una organización de la sociedad civil, 24/11/2021]”

Asimismo, destacan cómo para acceder a esos puestos de poder han adoptado algunas actitudes masculinas para demostrar sus capacidades para desempeñar las tareas propias de cargo y ser reconocida como pares:

“Son momentos de los que uno se masculiniza... me pasó, también, sobre todo de más jovencita, que iba a las audiencias y los jueces se ponían a hablar con los abogados hombres de fútbol con lo cual yo quedaba completamente afuera, así que me estudié cuál era la composición del equipo del que yo formalmente soy fan que es Huracán, pero que en realidad no tengo ni idea si juega en la A en la B. Entonces ‘yo soy Huracán, el otro día jugó con Racing’... estamos en pie de igualdad... el fútbol no me interesa, pero

¹ Techo de cristal es un concepto surgido en los años '80 en EE.UU. para referirse a las barreras invisibles que impiden el ascenso de las mujeres hacia puestos de alta dirección en empresas y otras organizaciones. Es invisible porque no existen normas que impongan una limitación explícita en la carrera laboral de ninguna persona, pero opera como una construcción social que establece los roles esperables de las mujeres en relación con el espacio público y el privado.

² Suelo pegajoso o *sticky floor* es una expresión acuñada por Catherine Berheide para dar cuenta de las dificultades que tienen las mujeres en comparación con los hombres para abandonar puestos de menor jerarquía, peor remunerados o precarios.

claramente era un código que se compartía en el Tribunal de Trabajo” [M., entrevista personal, trabajadora de una organización de la sociedad civil, 24/11/2021].

A su vez, en sectores masculinizados, cuando las mujeres acceden a puestos jerárquicos o de mayor responsabilidad despliegan una serie de estrategias para validar su capacidad y también su autoridad:

“Sí, para el puerto porque ejemplo... lo hice desde el lugar de preservarme yo también. Yo, por ejemplo, cuide mucho cómo iba vestida, mimetizarme con la vestimenta de ellos por una cuestión de preservarme yo, de no sentirme incómoda con nada que me digan, que me pueda afectar anímicamente... en el trato, no sé si tiene que ver con la masculinización, pero es un trato más cortante o bastante más serio, siendo auténtica pero no con la simpatía que una teme que se pueda confundir y que no te respeten...” [N. entrevista personal, trabajadora de una organización pública, 17/06/2021].

Entonces, se puede señalar que para los testimonios aplica la frase que popularizara el texto de Schein (1975) “Think manager – Think male” o “piensa en jefe, piensa en varón” reforzando el estereotipo que reconoce cualidades de liderazgo únicamente a los varones, así como también que las mujeres que alcanzan puestos de liderazgo poseen rasgos, gestos o comportamientos masculinos a partir de lo cual logran el respeto de sus pares en el ejercicio del cargo o las tareas, en distintos niveles de jerarquía.

Otro problema que se evidencia y se presenta frecuentemente en las entrevistas realizadas está vinculado a la discriminación laboral indirecta. Como se señaló anteriormente, bajo este paraguas se encuentra un abanico de situaciones que abarcan tanto la brecha salarial, la existencia de micromachismos y el acoso sexual, entre otros. Con relación a la brecha salarial, las entrevistadas han señalado:

“... yo venía teniendo un rol mucho más de lo que correspondía hacer a un Jefe de Producción y una de las cosas que detectó en esa obra era que yo tenía mucha más carga de trabajo a mi compañero, yo tenía cuatro torres y mi compañero tenía dos, yo estaba recibida, él no estaba recibido y él ganaba más que yo... y encima los dos entramos el mismo día, firmamos contrato el mismo día... Yo pido un aumento de sueldo, también porque tenía mucha más carga de trabajo y me dan el aumento de forma parcial...” [S., entrevista personal, trabajadora de una organización privada, 18/06/2021]

Asimismo, emergen otras situaciones de discriminación donde se evidencian distintos obstáculos en la carrera laboral asociados únicamente a ser mujer:

“... antes había comisiones a otros países para hacer cursos con empresas muy prestigiosas y jamás me tocó una. Tenía compañeros varones con mi mismo cargo y tenían una por año... en una todo el trabajo relacionado lo hice yo y en el momento de viajar para hacer la verificación presencial mandaron a un compañero que no había participado... él ya había viajado por un laburo que era de él... Otra empresa hizo cursos con todo pago, también en otro país, con esa empresa solo trabajaba yo, eran varias vacantes, y mandaron compañeros que no trabajaban con esta empresa” [V., entrevista personal, trabajadora de una organización pública, 29/07/2021]

“... el único lugar en el que me dijeron que no fue cuando quise aprender a manejar el clark, ‘cómo vas a andar moviendo eso’ me dijo mi jefe... ‘sos mujer, no te vas a matar moviendo todos esos pallets’ pero yo quería aprender a manejarlo...” [N., entrevista personal, trabajadora de una organización privada, 02/09/2021]

En los testimonios se refuerza la idea que las mujeres son más débiles o vulnerables, lo que Segato (2016) ha denominado minorización para dar cuenta, entre otras cosas, del trato o visión sobre la mujer como un sujeto menor, este término contribuye a la conformación de una estructura binaria opresiva que

representa, por un lado, lo universal, lo central y, por el otro, lo residual y minorizado. En las feminidades, masculinidades, la perspectiva de género y los procesos de institucionalización del género en definitiva convergen diferentes cosmovisiones que resultan de valores, juicios y otros factores pero que evidenciamos cómo se sostienen y se reproducen (Connell, 1997; Lagarde, 1996).

Esta representación puede asociarse también a la idea de paternalismo hacia las mujeres que ven como sujetos infantiles que necesitan ser cuidadas o acompañadas en la toma de decisiones (Ráez Domínguez, 2021) tal como se expresa en el siguiente testimonio:

“Cuando yo ingresé y cuando quería entrar al puerto, eran todas personas bastante mayores que yo ... en este momento ellos incluso me decían ‘si fueras mi hija a mí no me gustaría que vayas a ese ambiente. No me gustaría que tengas que estar trabajando en esas condiciones’...”[N. entrevista personal, trabajadora de una organización pública, 17/06/2021].

Otro aspecto que se observó en las entrevistas refiere a aquellas tareas que no corresponden a las propias del cargo, pero son asignadas a las mujeres y que se asocian al mundo privado de lo doméstico: orden, organización, limpieza, entre otras reproduciendo estereotipos de género.

“... por ejemplo, nosotros comemos todos juntos, se cocina ahí, cocina mi jefe, en su momento me hacía cargo de cocinar, nos dividíamos y ahora ya ni me hago problema... siempre al momento de lavar... es como yo tengo que lavar los platos, me levanto, lavo los platos. Cuando llego a la mañana están todas las tazas de café y nunca que cada uno se lave lo suyo... muchas veces lo he dejado para que lo lave otro y no lo hacen... y a mí no me gusta, tampoco, que esté todo ahí sucio... eso también tiene que ver mucho de esa mirada machista de que no te levanto un plato. [M. J., entrevista personal, trabajadora de una organización privada, 30/06/2021]

“... la primera semana, cuando empecé a trabajar, me pidieron que haga café (todos compañeros varones), y yo me paré en medio de la oficina y dije “yo no pienso hacer café, no estoy acá para eso”, quise marcar eso, pero estaba a prueba... he visto profesionales haciendo y sirviendo el café en las reuniones solo porque son mujeres y no entiendo, no lo puedo creer” [V., entrevista personal, trabajadora de una organización pública, 29/07/2021]

La solicitud de realizar tareas domésticas a las mujeres en el espacio de trabajo por fuera de sus tareas laborales redundante, por un lado, en una sobrecarga de trabajo y, por el otro, en una situación de discriminación laboral. En algunas ocasiones, esta situación de discriminación puede ser visibilizada por las propias mujeres y reconocida y afrontada por pares en el ámbito laboral.

En esta línea, se ha realizado un recorrido por distintas manifestaciones que presenta la desigualdad de género en el acceso y permanencia en el mercado de trabajo. En definitiva, se ha observado, por un lado, cómo en diferentes organizaciones, la carrera laboral de las mujeres presenta una serie de obstáculos formales e informales que dificultan su recorrido y, por el otro, cómo las propias mujeres desarrollan y despliegan estrategias para sortearlos.

5. Género y aprendizaje organizacional: aportes para la discusión

Argyris y Schon (1978) señalan que en las organizaciones coexisten teorías adoptadas y teorías en uso que se imbrican. Por un lado, las teorías explícitas o adoptadas vinculadas a cómo las personas piensan el desarrollo de una acción, es decir, lo que las personas detallan e indican que se utiliza cuando son consultadas sobre determinadas acciones y comportamientos, y por otro, las teorías en uso, son aquellas que un observador puede inferir de sus comportamientos y que no necesariamente coinciden con las adoptadas

o explícitas. En definitiva, se trata de la acción que la/el actor o la organización lleva a cabo en momentos de tensión, o conflicto, y generalmente suele ser diferente y opuesta a la adoptada detallando una incongruencia no percatada.

Con relación al desarrollo e implementación de acciones o políticas de género en las organizaciones estas se encuentran en tensión entre las teorías adoptadas y las teorías en uso, es decir, entre la cosmovisión y los valores que la organización y las personas destacan como fundamento de sus acciones y lo que efectivamente la organización y las personas hacen. En este sentido, en los procesos de desarrollo de políticas de género en las organizaciones se destacan las teorías de uso y parecen encontrarse en etapas incipientes desde el punto de vista del aprendizaje organizacional.

En las organizaciones se identifican prácticas, formas de vincularse entre las personas, entre otros factores, que contribuyen y refuerzan las barreras que impiden cuestionar prácticas y desnaturalizarlas. Con relación a las prácticas de la organización en cuanto a la perspectiva de género, las entrevistadas coinciden en que el manejo sobre esta problemática es bastante superficial en las organizaciones:

“... mis jefes me han dicho ‘a vos también te escribieron cosas en las paredes y no dijiste nada’ y si yo no digo nada no quiere decir que me gusta sino que no lo digo porque no hay un espacio donde decirlo, sin que lo plantees y te digan ‘no seas tan minita’” [S., entrevista personal, trabajadora de una organización privada, 18/06/2021]

Otro aspecto vinculado con la inclusión de la perspectiva de género en las organizaciones refiere a que en varias organizaciones la política queda estancada en la capacitación, aunque se señala más fuertemente la escasez de capacitaciones o al abordaje de las mismas.

“No, capacitaciones a nivel general no hay, a no ser en alguna seccional sí, por ejemplo, en San Martín, pero a nivel general no... no se practica...” [M. L., entrevista personal, trabajadora de una organización de la sociedad civil, 02/09/2021]

“Hace poco se realizó un conversatorio... acerca de las políticas de la empresa y también con el fin de proponer cambios estructurales, charlas a futuro y un protocolo para situaciones de discriminación y violencia de género... recién está comenzando hace como 3 años recuerdo una de diversidad” [A. entrevista personal, trabajadora de una organización privada, 21/10/2021].

Si bien las organizaciones se presentan como un marco para evaluar las relaciones desiguales de género y un espacio para reconocer cómo esas desigualdades se ponen en práctica y se manifiestan en su carácter generizado, también, es posible pensar a las organizaciones como instituciones que pueden trabajar en pos de disminuir esas desigualdades.

Una estrategia mencionada frecuentemente es el impacto del contexto impulsado por los movimientos feministas, la difusión o implementación de Ley Micaela³, el 8M⁴, como prácticas que desarman violencias internas o micromachismos al interior de las organizaciones, tanto como limitación para el desarrollo de discriminación o violencias simbólicas, como recurso útil para exigir límites por parte de las mujeres en ámbitos organizacionales.

³ Ley Micaela N°27499, en vigencia desde 2019, establece la capacitación obligatoria en temáticas de género y violencia para todas las personas que integran los tres poderes del Estado .

⁴ Día Internacional de la Mujer Trabajadora. Además de conmemorarse la lucha de las mujeres por sus derechos laborales, en los últimos años se han incorporados demandas vinculadas a políticas concretas contra la violencia de género, los femicidios, y la despenalización del aborto, entre otras.

“Y mucho. Hay mucho más respeto hacia la mujer, la Ley de Cupo que se la tuvieron que morfar y ahora ya forma parte y las que entraron por la Ley de Cupo ahora tienen un lugar propio, por peso propio. Mayor perspectiva, respecto en las situaciones de violencia de género que al principio, imagínate que yo me recibí en el 97 todo esto no existía y la mujer violada, violentada eran algo pasó siempre. Entonces, en lo que hace a la situación de violencia de género, violencia familiar sí se avanzó, todos saben que está la Comisaría de la Mujer, que hay que recurrir, que no hay que no denunciar, que hay que situaciones de abuso en los trabajos.” [M., entrevista personal, trabajadora de una organización de la sociedad civil, 24/11/2021]

“Sí sirven porque muchos chicos cambiaron la forma de pensar, cambiaron la manera de tratar también. Hay alguna gente, pocas igual, operarios que son un poco más grandes que lo ven un poco más en chiste... siempre dan capacitaciones. Ellos primero capacitan y luego toman las medidas. Casi siempre” [N., entrevista personal, trabajadora de una organización privada, 02/09/2021]

En definitiva, se evidencia que la desigualdad de género es una problemática presente en las organizaciones, ya sea a través del planteo y la demanda de las mujeres o por iniciativa de la propia organización. Sin embargo, esta problemática se presenta con matices y diferentes grados en cada organización. En organizaciones del sector público u organizaciones privadas de mayor envergadura las políticas parecen tener más presencia por cuestiones normativas (Leyes de Cupo⁵, Ley Micaela). No obstante, estos avances formales, como normativa y estrategias de acción positiva, se vuelven necesarios pero insuficientes para alcanzar la igualdad de género. En otras palabras, es necesario el trabajo paralelo en “políticas de igualdad que resuelvan situaciones de discriminación y políticas de acción positiva que faciliten la incorporación de mujeres a espacios típicamente masculinos con otras más profundas que apunten al cambio estructural de la organización social” (Cepal, 2017:18)

Más allá de esto, si bien las organizaciones de mayor envergadura presentan más prácticas, quedan vedadas al nivel de cumplir con lo normado, es decir capacitaciones y/o cupos, sin reflexionar en profundidad o evaluar o implementar prácticas para lograr impactos sustantivos en las rutinas, en los procesos organizacionales y en pos de mejorar los resultados en el nivel de igualdad en la organización. De este modo, es posible señalar que existe una incongruencia entre las teorías que declaran y las efectivamente en uso. Con relación a la temática de género, las organizaciones mantienen procesos que en algunos casos se acercan a aprendizajes de circuito simple, es decir acciones que tienden a la mejora de lo existente. Si estas acciones se toman como innovaciones de carácter incremental o buscan corregir o cambiar conductas (Argyris, 2009; Walter y Calvo, 2019) de manera de avanzar hacia cambios de mejora continua o que modifiquen a largo plazo las normativas, programas existentes o deriven en cambios radicales, podrían ser

⁵ Entre algunas de ellas se destacan la Ley N° 24.012 sancionada en 1991 establecía que las listas presentadas a elecciones deberán tener un mínimo de 30% de mujeres entre las personas candidatas a los cargos a elegir, esta ley tuvo vigencia hasta el año 2017. En 2019 se sancionó la Ley de Paridad de Género en ámbito de representación política N° 27.412 que establece que las listas deberán estar conformadas en un 50% por mujeres y que las candidatas mujeres deben estar intercaladas sucesivamente con los candidatos varones. A su vez, en el año 2002, se sancionó la Ley de cupo sindical N° 25.674 que establece la participación femenina en las unidades de negociación colectiva de las condiciones laborales y que esta participación deberá ser proporcional en función de la cantidad de trabajadoras de dicha rama o actividad. Por su parte, la Resolución General N°34 del año 2020 de la Inspección General de Justicia (IGJ) estableció que las entidades civiles y comerciales, deberán incluir en sus órganos de administración y fiscalización, una composición que respete la diversidad de género. En 2021 se sancionó la Ley N° 27636 de promoción del acceso al empleo formal para las personas travestis, transexuales y transgénero “Diana Sacayán– Lohana Berkins” que establece medidas de acción positiva para la inclusión laboral e igualdad de oportunidades de las personas del colectivo trans.

útiles como primer paso. De lo contrario, las correcciones en forma inmediata podrían fracasar o instrumentar círculos viciosos como los que se identifican en algunas organizaciones en torno al desplazamiento de objetivos (Merton, 1952). Nos referimos a privilegiar el respeto por la norma en sí misma, tal como cumplir con la capacitación con perspectiva de género o cumplir con las cuotas de género más que el cumplimiento de la finalidad para la cual fue concebida que es, en definitiva, generar espacios libres de discriminación por motivos de género y de mayor igualdad.

Generar una modificación para incorporar la perspectiva de género implica procesos de aprendizaje organizacional de circuito doble, es decir, cambios de carácter radical que sustituyan la teoría en uso - es decir las prácticas y comportamientos en uso- por una nueva lógica.

A su vez, en las organizaciones más pequeñas la transversalización de género aún necesita cobrar legitimidad entre las personas que las integran. La perspectiva de género parece ser más entendida como una concesión a las mujeres, nombrarlas, darles un lugar. Esta posición queda expresada en algunas organizaciones que permiten la conformación de áreas de género para que se reúnan, conversen y debatan sin trascender de allí. Del mismo modo, la creación de secretarías o comisiones de género en las organizaciones gremiales permaneciendo las otras secretarías todas ocupadas por hombres y solo la de género por una mujer.

En este sentido, las prácticas organizacionales que facilitan la incorporación de acciones con perspectivas de género aún se encuentran algo veladas. Por el contrario, se observa que son las mujeres que allí se desempeñan quienes con pequeñas acciones provocan cambios. De esta manera, es posible realizar conclusiones parciales en relación a procesos de aprendizaje de circuito simple (Argyris y Schon, 1978).

En relación a las políticas de género, las posibilidades de desarrollo y de oportunidades laborales se encuentran supeditadas a la existencia de los estereotipos de género, así, se requiere algo más que la implementación de acciones o políticas de acción afirmativa orientadas a brindar un trato diferencial a ciertos grupos para corregir desigualdades acumuladas y lograr la igualdad. Si bien este tipo de acciones permiten un punto de partida sería deseable el tránsito hacia el desarrollo de políticas de igualdad de oportunidades que puedan garantizar la igualdad no solo en el acceso sino también en la promoción: en el escenario organizacional, por ejemplo, se pueden plantear estrategias que garanticen la igualdad de oportunidades en la promoción y acceso a cargos jerárquicos. En este sentido, garantizar las condiciones de partida no implica necesariamente que los resultados sean iguales. Gaba (2010) destaca que es posible partir de la misma base, pero los circuitos y/u obstáculos no son iguales para todas las personas. Por eso, es importante incorporar el concepto de igualdad de resultados, que implica, una vez comenzado el proceso, garantizar las condiciones de igualdad en el transcurso de dicho proceso y en la posibilidad de completarlo.

De esta manera, se puede sintetizar diversas dimensiones que visibilizan la desigualdad de género, como los estereotipos de género y la segregación vertical y horizontal que conlleva el imaginario respecto de que las cualidades de liderazgo son exclusivas de los varones y derivan en puestos ocupados exclusivamente por varones y organizaciones generizadas. A su vez, entre los aspectos facilitadores se identifican el movimiento social feminista que permea en las organizaciones abriendo distintos espacios de canalización de problemáticas de género en la organización y produciendo resistencias feminizadas como rechazo a las prácticas violentas y la discriminación por género. Asimismo, contribuyen a que las personas integrantes de la organización identifiquen la incongruencia entre la teoría adoptada con relación a la perspectiva de género y la efectivamente en uso o en acción.

6. Conclusiones

Los resultados surgidos a partir de las entrevistas realizan un aporte empírico respecto de la internalización de la perspectiva de género en las organizaciones. A partir de las experiencias y representaciones de mujeres que se desempeñan en distintas organizaciones con relación a las desigualdades de género existentes, identificamos acciones y prácticas organizacionales que reproducen sesgos de género

y obstaculizan el desarrollo de las mujeres en el ámbito organizacional e inhiben procesos de aprendizaje organizacional.

A lo largo de este trabajo se ha abordado la existencia de problemáticas vinculadas con las desigualdades de género en diversas organizaciones tanto del sector público, privado como de la sociedad civil. Se han identificado acciones que ponen en práctica la dominación masculina, tales como los estereotipos de género, la segregación vertical y horizontal, brecha de género y la falta de implementación de políticas y acciones de género concretas, entre otros. En este sentido, esto permitió evidenciar la existencia de organizaciones generizadas, independientemente de cuál sea su naturaleza, y observar cómo la perspectiva de género atraviesa a las organizaciones ya sea por problemáticas que acercan y visibilizan las mujeres que las habitan, como a través de acciones para fomentar y problematizar la diversidad de género o la inexistencia de ellas.

Además, se avanzó en el análisis sobre las acciones y políticas de género que se implementan en las organizaciones. En el conjunto de las organizaciones identificamos procesos de aprendizaje organizacional que solo trabajan la dimensión de género en un nivel superficial. Se realizan capacitaciones, se generan algunos espacios de diálogo pero, sin embargo, los dispositivos organizacionales y las limitaciones a comportamientos machistas, micromachismos y sesgos de género parecen responder en mayor medida a la acción de mujeres pertenecientes a la propia organización y a las limitaciones del contexto al haber permeado la cuestión de género como una “cuestión socialmente problematizada”⁶(Suárez, 1989).

Las identificaciones de incongruencias entre las teorías explícitas o adoptadas - declaradas por la organización- y las teorías en uso -comportamientos que efectivamente desarrollan los y las integrantes de la organización- resultan ser el primer paso para desarrollar acciones o estrategias para corregir comportamientos y presunciones. Como señala Acker, es relevante indagar en las organizaciones si las dinámicas responden a lo heteronormado y “las ventajas y desventajas, explotación y control, acción y emoción, significado e identidad cuentan con un patrón, definido en términos de la distinción entre femenino y masculino, femineidad y masculinidad” (Acker, 1992, p.251). En ese caso, Argyris y Schon (1978) señalan que en la organización se han creado condiciones para el error, donde no es posible modificar normas y supuestos y tienden a operar dentro de sistemas de aprendizaje limitado. En esta línea, es posible reconocer el camino sinuoso que recorren las organizaciones con relación a la dimensión de género como ese proceso disruptivo que cuestiona y provoca enfrentamientos con conocimientos y prácticas asumidas hasta el momento como válidas.

De esta forma, este trabajo se expresa como punto de partida para avanzar en el conocimiento sobre las desigualdades de género en distintas organizaciones e identificar y profundizar sobre aquellas experiencias que podrían facilitar un aprendizaje organizacional orientado al desarrollo e internalización de prácticas con perspectiva de género. En esta línea, el enfoque de Edgar Schein sobre cultura organizacional que sostiene que las organizaciones, de cualquier tipo, son portadoras de valores que -al demostrar de forma reiterada su eficacia para la resolución de problemas concretos cotidianos- pueden transformarse en presunciones culturales resulta iluminador. Para que se dé un proceso de aprendizaje organizacional de circuito doble es necesario un proceso de transformación cognoscitiva (Schein,1988) es decir el valor o teoría proclamada debe transformarse en una presunción básica subyacente y ser entendida como el modo de hacer y pensar de todos los/las integrantes de la organización.

Quedará en una línea futura avanzar en análisis que profundicen la incorporación de la perspectiva de género, su origen, sostenibilidad y aprendizajes generados según los distintos tipos de organizaciones.

⁶ Una “cuestión socialmente problematizada” es aquella que por su importancia ha sido incluida en la agenda de problemas sociales que requieren una necesaria toma de posición de múltiples actores sociales.

7. Bibliografía

- Alonso, V. (2021). “La desigualdad económica de género dentro del contexto de heterogeneidad estructural de América Latina. El caso argentino”. En: Alonso, V. et al (2021). *Heterogeneidad estructural y cuidados: nudos persistentes de la desigualdad latinoamericana*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo.
- et al. (2022). “La configuración de la desigualdad económica de género dada la actual organización social del cuidado infantil y la heterogeneidad estructural en los países del Cono Sur”. En *Nudos críticos de las desigualdades de género en América Latina y el Caribe*, Buenos Aires: CLACSO.
- Avolio D. y Di Laura G. (2017). “Proceso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur”. En: *Revista de la CEPAL* N° 122, Agosto 2017, pp. 36-62.
- Acker, J. (1990). “Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations”. En: *Gender and Society*, Vol. 4, No. 2 (Jun., 1990), pp. 139-158.
- (1992). “From Sex Roles to Gendered Institutions”. En: *Contemporary Sociology*, 21 (5), pp. 565- 569.
- (2000). “Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género”. En: Navarro, M. y Stimpson, C. (comp.). *Cambios sociales, económicos y culturales* (pp. 111-139). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Alvenson (1998). “Gender Relations and Identity at Work: A Case Study of Masculinities and Femininities in an Advertising Agency”. En: *Humans Relations*, Año 51 (8), pp. 969–1005.
- Argyris C. y Schon D. (1978). *Organizational learning*. Reading MA: Addison Wesley. En: *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, N° 77/78, pp. 345-348.
- Argyris, C. (2009). *Conocimiento para la acción: una guía para superar los obstáculos del cambio en las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Beaudoux, V. (2018). Carreras de obstáculos y laberintos de cristal. En Muñoz, C. (coord.). *El atlas de la revolución de las mujeres*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Bell et al (2019). “Time’s up! Feminist theory and activism meets organization studies”. En: *Human relations*, 2019, Vol. 72(1), pp. 4–22.
- Batthyány, K. (2015) *Las políticas y el cuidado en América Latina: una mirada a las experiencias regionales*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Batthyány, K. y Sánchez, A. (2020). “Profundización de las brechas de desigualdad por razones de género: el impacto de la pandemia en los cuidados, el mercado de trabajo y la violencia en América Latina y el Caribe”. En: *Astrolabio*, (25), pp. 1-21.
- Bonder, G. (1998). “Género y Epistemología: Mujeres y Disciplinas”. En: Montecino S. y Obach A. (comps.). *Género y Epistemología: Mujeres y Disciplinas*, Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Bustelo, M. et al (2019). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe ¿Cómo será el mercado laboral para las mujeres?* Banco Interamericano de Desarrollo.
- Calàs M. y Smircich I. (2009) “Feminist perspectives on gender in organizational reserach: what is and is yet to be”. En: Buchanan D. y Bryman A. (edit). *The sage Handbook of Organizational Research Methods*, London: Sage Publications
- Cohen, D. (1998). “Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual U.C. Berkeley forum on knowledge and the firm”. En: *California Management Review*, 40 (3), pp. 22-39.
- Connel, R. (1997). “La organización social de la masculinidad”. En: Valdes, T. y Olavarría, J. (edc.), *Masculinidad/es: poder y crisis*, Ediciones de las Mujeres N° 24, pp. 31-48.
- Debeljuh P. (2013) *Varón + Mujer: complementariedad*, Buenos Aires: Editorial LID.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (1994). “Introduction: Entering the field of qualitative research”. En Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (eds.), *Handbook of qualitative research*. California: Sage Publications.
- Gaba, Mariana Raquel (2010). “Las organizaciones generizadas. La perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones”. II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en

- Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Guba G. & Lincoln Y. (1994) "Competing paradigms in qualitative research". En Denzin N. & Lincoln Y. (eds.) *Handbook of Qualitative Research*, California: Sage Publications.
- Glasser, B. G. y Strauss, A. L., (1969). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*, Chicago: Aldine.
- Harding, S. (1996) *Ciencia y feminismo*, Madrid: Ediciones Morata.
- Haraway, D. (1995), "Conocimientos Situados: la cuestión científica en el feminismo y el privilegio de la perspectiva parcial". En: Haraway, D. *Ciencia, ciborgs y mujeres*. Madrid: Cátedra. Pág. 313346.
- Heller, L. (2011). "Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina". En: *Revista Del Centro De Estudios De Sociología Del Trabajo (CESOT)*, (3), 69-96.
- (2015). *Mujeres...y varones en las organizaciones. Ambiciones y aspiraciones*, Buenos Aires: Ediciones Pluma Digital.
- Jeans E. et al. (2011) (eds.). *Handbook of Gender, work and organization*, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Kaufmann, A. (2010). *El Desarrollo de la Carrera de la Mujer en la Banca: Reflexiones sobre el Techo de Cristal en el Sector Financiero*, Harvard Deusto Business Review.
- Lagarde M. (1996). *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*, Madrid: Ed. horas y HORAS.
- Merton, R. (1952). *Reader on Burocracy*, New York: Free Press.
- Mills, A. (1988). "Organization, gender and culture". En: *Organization Studies*, 9(3), pp. 351- 369.
- Marchionni, M. et al. (2018). *Brechas de género en América Latina. Un estado de situación*, Caracas: CAF. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1401>
- Muñiz Terra, L. (2016). "Narrativas femeninas sobre el mundo del trabajo: reflexiones en torno al trabajo de las mujeres en sectores masculinizados del mercado laboral". En: *Papeles de Trabajo* (31), 65-78. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.8571/pr.8571.pdf
- Nonaka I. y Takeuchi h. (1999). *La organización creadora de conocimiento*, México: Oxford.
- Ráez Domínguez, M. (2021). "Empoderamiento y paternalismo hacia las mujeres subsaharianas. Comparación entre los discursos de servicios públicos y ONG". En: *Revista de estudios de las mujeres*, Vol. 9, 2021. ISSN: 2340-9630 <https://doi.org/10.25115/raudem.v9i1.6340>.
- Red Wim. (2007). *Las mujeres en las organizaciones de América Latina y el Caribe. Aportes teóricos y experiencias concretas*. Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en gestión de organizaciones.
- Rodríguez Enríquez, C. (2021). "La articulación de las dinámicas productivas y reproductivas en las economías latinoamericanas. Aportes analíticos desde la economía feminista". En: Alonso, V. et al *Heterogeneidad estructural y cuidados: nudos persistentes de la desigualdad latinoamericana*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo.
- Rodríguez Gustá, A. (2008). "Las políticas sensibles al género: Variedades conceptuales y desafíos de intervención". En *Temas y Debates*, 16:109129.
- Segato, R. (2018). *La guerra contra las mujeres*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Schein V. (1975) "The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics". En: *Journal of Applied of Psychology*, 57:95-105.
- Schein E. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Barcelona: Editorial Plaza y Janés.
- Stengel, M. (2018). *El efecto mujer*, Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial, SA.
- Szenkman, P. y Lotitto, E. (2020). *Mujeres en STEM: cómo romper con el círculo vicioso*, Documento de Políticas Públicas, Buenos Aires: CIPPEC.
- Suárez F. (1989) *Problemas sociales y problemas de programas sociales masivos*. Seminario Centroamericano sobre Programas Sociales Masivos | San José | 25-29 septiembre 1989
- Torns y Recio (2012). Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación. *Revista de Economía Crítica*, 14, 178-202.

- Vasilachis de Gialdino I. (1992). *Métodos cualitativos I. Los problemas teóricos epistemológicos*, Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- (2003). *Pobres, pobreza, identidad y representaciones sociales*, Barcelona: Editorial Gedisa.
- (2006). “La investigación cualitativa”. En: Vasilachis de Gialdino, I. (coord.) *Estrategias de investigación cualitativa*, Editorial Gedisa, México.
- Vázquez, Á., y Urbiola, A. (2014). "El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones". En *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 77, 159-189. <https://doi.org/10.28928/ri/772014/aot2/vazqueza/urbiolaa>
- Walter J. y Calvo A. (2019). “Cambio e innovación”. En: Walter J. y Bez Z. (coords) *De la burocracia a la organización en red. Conceptos y casos prácticos*, Buenos Aires: Lenguaje Claro Editora.

Documentos

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2017). *La agenda 2030 y la agenda regional de género*, Santiago de Chile: CEPAL Serie Asuntos de Género.
- (2022). *Romper el silencio estadístico para alcanzar la igualdad de género en 2030: aplicación del eje sobre sistemas de información de la Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030 (LC/CRM.15/4)*, Santiago, Chile.
- INDEC (2022). *Dossier estadístico en conmemoración del 111° Día Internacional de la Mujer*. INDEC.
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2020). *Plan Nacional de Igualdad en la Diversidad 2021-2023*, disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/generos/plan-nacional-de-igualdad-en-la-diversidad#:~:text=El%20Plan%20Nacional%20de%20Igualdad,de%20construcci%C3%B3n%20y%20coordinaci%C3%B3n%20colectiva>
- UN Woman (2022). *Handbook on gender mainstreaming for gender equality results*, disponible en <https://www.unwomen.org/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). *Aportes para el desarrollo humano en Argentina 2018: Género en el sector salud: feminización y brechas laborales*, Buenos Aires: PNUD 2018.
- Secretaría de Gestión y Empleo Público (2020). *Brechas de género en los cargos de gobierno 2009-2019*, disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/brecha_de_genero_-_presentacion_5-3-miercoles.pdf
- World Economic Forum (2022). *Global Gender Gap Report*, July 2022, disponible en: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022>