



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO**

TÍTULO:

“Dimensiones de la cultura organizacional que intervienen en promover y mantener la participación de la mujer en puestos directivos”.

Una mirada a la diversidad de género laboral en una empresa multinacional.

AUTORA:

Martillo Chalén, Ingrid Stephanía

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO**

TUTORA:

León, Jesenia

Guayaquil, Ecuador 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Ingrid StepHANÍA Martillo Chalén, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Licenciada en Trabajo Social y Desarrollo Humano.

TUTORA

León Jesenia, Mgs

REVISORA

Condo Cecilia, Mgs

DIRECTORA DE LA CARRERA

Mendoza, Sandra Jamina Lic.

Guayaquil, a los 25 del mes de Septiembre del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ingrid Stephanía Martillo Chalén

DECLARO QUE: El Trabajo de “Dimensiones de la cultura organizacional que intervienen en promover y mantener la participación de la mujer en puestos directivos”. Una mirada a la diversidad de género laboral en una empresa multinacional, previo a la obtención del Título de Licenciada en Trabajo Social y Desarrollo Humano, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 25 días del mes de Septiembre del año 2015

LA AUTORA

Ingrid Stephanía Martillo Chalén



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO**

AUTORIZACIÓN

Yo, Ingrid Stephanía Martillo Chalén

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Dimensiones de la cultura organizacional que intervienen en promover y mantener la participación de la mujer en puestos directivos”. Una mirada a la diversidad de género laboral en una empresa multinacional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 días del mes de Septiembre del año 2015

LA AUTORA

Ingrid Stephanía Martillo Chalén



TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Mgs. Jesenia León Cercado
PROFESOR TUTOR

Mgs. Cecilia Condo Tamayo
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO

CALIFICACIÓN

Mgs. Jesenia León Cercado
PROFESOR TUTOR

AGRADECIMIENTO

Cecilia Condo Tamayo y Ana Quevedo Terán, sin duda han sido y son parte de mi crecimiento personal, académico y profesional, sin su aporte no hubiese sido posible alcanzar esta ansiada titulación.

Anita, Sabino y Michelle, quienes han sabido darme su aliento incondicional.

Y finalmente a mi hermana **Jennifer**, quién no me permite abandonar mis sueños mostrándome una sonrisa de amor cada mañana de mi vida.

DEDICATORIA

A todas aquellas mujeres que cumplen un sin número de roles y que defienden su espacio profesional, enfrentándose a las inequidades sociales y de género que imposibilitan generar su crecimiento a causa de las barreras transparentes en las organizaciones, sin su lucha no sería posible representarnos en estos espacios.

RESUMEN

La problemática de esta investigación evidenciada en las “Dimensiones de la Cultura Organizacional que intervienen en promover y mantener la participación de la mujer en puestos directivos”, pretende recoger las percepciones que tienen mujeres y hombres acerca de los elementos de la cultura que limitan el acceso a mujeres, que se encuentran en mandos medios para ser incluidas en los cargos directivos, esto dentro de una organización privada de origen americano, cuyo proceso productivo es la siembra, cosecha y comercialización de productos de consumo masivo en el país.¹

El objetivo principal de esta recolección de datos, es conocer aquellos elementos que podrían estar causando la presencia de esa línea transparente que no permite el desarrollo de mujeres.

Para este efecto, dicha investigación tiene una mirada desde la Teoría Sistémica desarrollada por Ludwing Von Bertalanffy, que permite “usar los lentes” para integrar y relacionar miradas con enfoque de Género, Organizacional y Administrativa que permitirán comprender las percepciones de los roles que desempeñan las mujeres en su mundo laboral y privado.

La investigación intenta producir conocimiento de prácticas y procesos asociados a la gestión de la Diversidad de Género laboral partiendo de los métodos aportados por la Carrera de Trabajo Social donde el Estudio de Caso posibilita analizar en forma detallada e intensiva determinadas unidades de análisis como son la familia, la comunidad y la organización privada, en base a la metodología con enfoque integrado multimodal.

¹ La compañía privada en donde se realizará el estudio, se dedica a la producción, comercialización y distribución de productos de consumo masivo a nivel nacional, la misma mantiene tres filiales en Ecuador. El nombre de la empresa se sacará para proteger la confidencialidad de los miembros y sus datos.

Varios estudios dentro de la teoría de las organizaciones permiten analizar temas a nivel administrativo y de Desarrollo Organizacional. Para efectos del Trabajo de Titulación, el estudio de caso se triangula con las teorías mencionadas, la opinión de la autora, la investigación cuantitativa, que es la información de primera fuente existente en la organización, que permitió realizar entrevistas a profundidad dirigidas a conocer las percepciones de los directivos relacionados con las barreras, las condiciones y los desafíos de su práctica profesional así como también como las necesidades concretas en relación a dichos ámbitos, con el fin de identificar alcances y brechas en sus oportunidades laborales.

Los comportamientos con rasgos masculinos que las mujeres deben adoptar cuando desean acceder a un puesto directivos; el sentir temor al crear una familia es observada como una penalización dentro de la organización que no les permite seguir escalando en las posiciones; los roles idiosincráticos masculinos que tiene la empresa en general, son unos de los principales descubrimientos de esta investigación.

Palabras clave: Género, Puestos Directivos, Cultura Organizacional, Discriminación, Techo de Cristal.

ABSTRACT

The problem of this research shows the "organizational culture dimensions involved in promoting and maintaining the participation of women in management positions" and it pretends to collect the perceptions women and men about the cultural elements that limits access to women, who are at average positions, the inclusion in leadership controls. This research was done in a private organization of American origin, whose production is based on the planting, harvesting and marketing of cigarettes in Ecuador.

The main purpose of this data collection is to know about the fact that could be causing the presence of this transparent line that does not allow the development of women.

For this to happen, this research is based on the Systemic Theory, developed by Ludwig Von Bertalanffy, which allows to "wear glasses" to integrate and link the gender, the organizational and the management approach that will help to understand the perceptions for roles played by women at their working and private sectors.

This work tries to produce practical knowledge and processes associated with the management of the diversity of labor gender, based on the methods provided by the School of Social Work, where the study of the case, allows to analyze in detail cores as the family, community and private organization, with methods that integrate multimodal approach.

Several studies allows the organizations to analyze issues at the administrative level and Organizational Development. For purposes of the Certification, the case study is triangulated with the theories mentioned, the opinion of the author, quantitative research, taken from firsthand information at the organization, which was done by doing in-depth interviews aimed to understand the perceptions of managers regarding the barriers, conditions and challenges of their professional practice as well as the specific needs in relation to these areas, in order to identify gaps in their job opportunities.

The masculine behaviors that women should take when seeking access to managerial positions; feeling fear by creating a family is seen as a penalty within the organization does not allow them to continue climbing in the standings; idiosyncratic male roles that the company in general, are among the main findings of this research.

Keywords: Gender, Management Positions, Organizational Culture, Discrimination, Glass Ceiling.

INTRODUCCIÓN

El creciente progreso e incremento de mujeres en puestos de toma de decisión en América Latina, se ha evidenciado en los últimos años, el hito marcador de este efecto fue la incorporación de mujeres a puestos estereotipados por hombre durante la Segunda Guerra Mundial, de allí surge el legado de “We Can do it”, publicidad dirigida a enfrentar con valentía el nuevo rol laboral asignado a las mujeres.

Los marcos internacionales desde la Carta proclamante de Derechos Humanos, la Convención de Beijing, los objetivos del Milenio hasta pasar al marco constitucional de derechos, garantizan los acuerdos económicos y laborales de las mujeres y cada vez más potencializan su presencia en esos puestos de dirección.

Según Martha Lamas, antropóloga mexicana, el enfoque de género desde la psicología, contempla instancias básicas como la asignación de roles, la identidad y los estereotipos de género. La sociedad por los constructos sociales y los hitos que marcaron hechos relevantes, consideran a la mujer como aquella que puede ser vista desde su mundo privado cumpliendo roles de servicio que atañen a las responsabilidades familiares más que en roles de competitividad.

Desde una mirada de diversidad de género laboral, las nuevas teorías traen la terminología de “Techos de Cristal”, como aquella referida a esas líneas transparentes que impiden el acceso a mujeres a puestos de dirección.

La forma de recolección de datos cuantitativos permitirá observar que el 14% de la población de directores es ocupada por mujeres, en el caso de esta empresa multinacional, por una mujer, quién dentro del desarrollo de su carrera profesional se mantuvo 2 años en una posición de mandos medios previo a ser directora a diferencia de los hombres quienes esperan un promedio de 15,3 meses para lograr ser director, también se evidenció que las mujeres en mandos medios

perciben que un factor relevante para ascender en la compañía es el “networking” que se genera en la organización, es decir que mientras mayor número de contactos y mejores relaciones se tenga al interior de la empresa, facilitan las posibilidades de ser parte del directorio.

La investigación a su vez servirá de instrumento como base diagnóstica para que el equipo de Trabajo Social de la afiliada pueda proponer iniciativas de prácticas locales que promuevan la inclusión de mayor número de mujeres dentro de la organización y planes para mantenerlas en puestos de dirección.

Contenido	
Portada	
Certificación	
Declaración de Responsabilidad	
Autorización	
Tribunal de Sustentación	
Calificación	
Agradecimiento.....I	
Dedicatoria.....II	
Resumen.....III	
Abstract.....IV	
INTRODUCCIÓN	1
CONTENIDO.....	15
ÍNDICE DE TABLAS	17
CAPÍTULO I:.....	18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1. Delimitación del Problema.....	18
1.2. Justificación.....	25
1.3. Preguntas de investigación.....	27
1.4. Objetivos de Investigación.....	28
CAPÍTULO II.....	29
REFERENTES TEÓRICO – CONCEPTUAL – NORMATIVO ESTRATÉGICO	29
2.1. Referente Teórico	29
2.1.1. Teoría Sistémica.....	29
2.1.1.1. Pensamiento Sistémico	30
2.1.1.2. Dominio Personal.....	31
2.1.1.3. Modelos Mentales	31
2.1.1.4. Construcción de una visión compartida.....	31
2.1.1.5. Aprendizaje en Equipo.....	32
2.1.2. Teoría de Género	32
2.1.2.1. Identidad de Género	36
2.1.2.2. Roles de Género.....	37
2.1.2.3. Estereotipos de género	39
2.1.2.4. Discriminación de mujeres	39
2.2. Referente Conceptual	43
2.2.1. Desarrollo Organizacional.....	43
2.2.2. Cultura Organizacional	44
2.2.3. Diversidad de género laboral	48

2.2.4. Techo de cristal	50
2.2.5. Baby Boomers	51
2.2.6. Gestión del Talento Humano.....	52
2.2.6.1. Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	54
2.3. Referente Normativo y Estratégico.....	55
2.3.1. Constitución	55
2.3.2. Tratados Internacionales	57
2.3.3. Planes Estratégicos.....	59
CAPÍTULO III.....	66
Metodología de la investigación.....	66
3.1. Enfoque metodológico	66
3.2. Alcances de la investigación de tipo cuali-cuantitativo.....	68
3.3. Universo, Muestra y Muestreo	69
3.3.1. Universo	69
3.3.2. Muestra utilizada.....	70
3.3.3. Muestreo.....	71
3.4. Formas de recolección de datos	71
3.4.1. Variables estudiadas.....	71
3.4.2. Técnicas aplicadas	72
3.4.3. Dificultades presentadas en la recolección de información	74
3.5. Formas de Análisis.....	74
3.5.1. Cómo se organizó y analizó la información	74
CAPÍTULO IV.....	75
Resultados de la Investigación.....	75
4.1. Cultura Organizacional de la Compañía de estudio	75
4.1.1. Descripción de las características de la Cultura Organizacional de la compañía de estudio	86
4.1.2. Elementos que configuran la participación en los puestos directivos.....	98
4.2. Actitudes y comportamientos dentro de la Cultura Organizacional que influyen en la participación de las mujeres	99
4.2.1 Descripción de Actitudes y Comportamientos de hombres y mujeres en relación a la participación femenina.....	99
4.2.2 Participación de mujeres en puestos directivos.....	104
4.3. Diferencias de Género en roles directivos.....	105
4.3.1 Percepciones sobre diferencias de género en la Cultura Organizacional.	105
4.3.2. Percepciones sobre las diferencias de género en Roles Directivos.....	107
CAPÍTULO V.....	110
Conclusiones y Recomendaciones.....	110
5.1. Conclusiones.....	110

5.2. Recomendaciones	112
BIBLIOGRAFÍA	114
Anexo 1	118
ANEXO 2	124
ANEXO 4	126

Índice de gráficos

Ilustración 1 Iceberg de la Cultura Organizacional.....	34
Ilustración 2 Constitución del Ecuador 2008. Art. 331	44
Ilustración 3 Recomendaciones OIT	46
Ilustración 4 Plan Nacional Buen Vivir.....	49
Ilustración 5 Plan Nacional Buen Vivir.....	49
Ilustración 6 Plan Nacional Buen Vivir.....	50
Ilustración 7 Plan Nacional Buen Vivir.....	50
Ilustración 8 Plan Nacional Buen Vivir.....	51
Ilustración 9 Plan Nacional Buen Vivir.....	52
Ilustración 10 Plan Nacional Buen Vivir.....	52
Ilustración 11 Organigrama Institucional.....	64
Ilustración 12 Balance de Género Empresa de Estudio.....	70
Ilustración 13 Balance de Género por funciones de Empresa de Estudio.....	72
Ilustración 14 Balance de Género Empresa de Estudio 2011 – 2015.....	73
Ilustración 15 Hombres y Mujeres en cargos directivos.....	75
Ilustración 16 Valores Institucionales.....	78
Ilustración 17 Diversidad Generacional.....	82

Índice de Tablas

Tabla 1 Principales funciones de la Cultura Organización.....	33
Tabla 2 Estadísticas Directores Empresa de Estudio	97

Capítulo I:

Planteamiento del Problema

1.1. Delimitación del Problema

En el ámbito laboral se incorpora la diversidad de género como una estrategia coyuntural para garantizar la práctica de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el mercado laboral. Surge también como resultado de las demandas y conquistas de los movimientos feministas por lograr mejores condiciones para las mujeres. Las brechas de inequidad y desigualdad entre hombres y mujeres se han señalado como una problemática multifacética, vista desde los diferentes ámbitos socioculturales, y es allí donde el sector empresarial ha considerado que la diversidad de género se puede utilizar como estrategia de valor agregado para cumplir eficazmente los objetivos de una organización relacionados a la optimización de los recursos humanos.

En las últimas décadas desde que se firmó la **carta declaratoria de los Derechos Humanos** (1948), los movimientos pro diversidad tomaron un liderazgo para poder incidir en la reducción de las brechas de incumplimiento. Fruto de esas luchas se desarrollaron tratados internacionales como la **“Convención de la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer”** (CEDAW), la misma que fue aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1979 y entró en vigor como tratado internacional en 1981 tras su ratificación en 20 países, esta ocupa un lugar importante que incorpora a la mitad femenina de la humanidad a la esfera de los Derechos Humanos en sus distintas manifestaciones.

Esta convención fue la culminación de 30 años de trabajo de la **Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer** cuyo objetivo era conocer la situación de las mujeres y promover sus Derechos, la misma puso en manifiesto la mayoría de las esferas en que a la mujer se le niega la igualdad con respecto al hombre.

Las Naciones Unidas ha organizado desde 1975, **cuatro Conferencias Mundiales sobre la Mujer** que se realizaron en diferentes países, la cuarta y última fue la celebrada en Beijing en 1975, ésta marca un punto de inflexión para la agenda mundial de igualdad de género, de aquí nace la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, otro de los instrumentos internacionales en favor del empoderamiento de la mujer. La plataforma establece objetivos estratégicos para el logro de la igualdad de género en doce esferas cruciales, entre ellos “Mujer y Economía”. (Organización de las Naciones Unidas. ONU Mujeres, 1995)

El mismo organismo de las Naciones Unidas en el año 2000 desarrolla la Cumbre del Milenio en donde se acuerdan los **Objetivos del Desarrollo del Milenio**. Siendo el objetivo tres el de “Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer” (Naciones Unidas, 2015)

Y es así como en los instrumentos internacionales, se habla de oportunidades para las mujeres en todos los espacios con las mismas opciones y condiciones para poder promoverse y desarrollarse.

A medida que la globalización, como proceso de la modernidad, avanza y se posiciona en las diversas dinámicas económicas y sociales, genera numerosos efectos, que de acuerdo a varios estudios identifican entre los principales a: procesos migratorios, revoluciones tecnológicas, variabilidad étnica y cultural.

Todos estos cambios han incidido en que las mujeres hayan roto su rol tradicional de permanecer en el hogar para incorporarse al sistema laboral ampliando la lucha por generar igualdad de oportunidades y condiciones en el contexto de trabajo, demandando nuevas formas y mayor análisis para incorporar el enfoque de género en los modelos de gestión institucional, orientado a impulsar una diversidad de género en el espacio de trabajo que aporte al cumplimiento de sus derechos.

Esta nueva dinámica que caracteriza a la economía mundial del siglo XXI, demanda del establecimiento de nuevas formas de gestión organizacional y de nuevos liderazgos que promuevan entornos competitivos, desde una mirada inclusiva e integradora; a partir de esta demanda según Sarrió en el documento recopilado por (Tigrero & Peña, 2011) se incorporan los enfoques de diversidad laboral, como proceso que busca aprovechar al máximo todo el potencial del Talento Humano en una empresa.

La iniciativa de incluir el concepto de **diversidad de género** como eje transversal en las estrategias definidas por las organizaciones tiene sus inicios en Estados Unidos, luego de la incorporación masiva de las mujeres en espacios de trabajo que tradicionalmente eran exclusivos de los hombres, e incentivado por el efecto de la post guerra.

De dicho país surgen los primeros estudios encontrados sobre diversidad de género en el ámbito laboral. Tigrero y Peña en su publicación titulada “Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones” mencionan que el informe de mayor interés para las empresas norteamericanas ha sido el “Workforce 2000” de Johnston y Parker, donde el instituto Hudson de los Estados Unidos mencionaba un incremento de grupos minoritarios de hombres y mujeres de distintas etnias que superaban a hombres blancos en la composición de la fuerza de trabajo.

Sin desmerecer el contexto cultural estadounidense, se debe tener en cuenta que esta sociedad fue formada a partir de procesos migratorios como efecto de la posguerra, lo cual hace que exista mayor relevancia en los análisis de diversidad a nivel macro, sin embargo para efectos del desarrollo del trabajo de titulación se considerará la diversidad de género como punto de partida de la investigación.

En América Latina, a través del (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 1995), en el **informe de Desarrollo Humano** se establece que “es posible hablar de un verdadero desarrollo cuando todos los seres humanos,

hombres y mujeres, tienen la posibilidad de disfrutar de los mismos derechos y opciones”, es decir, que el Programa establece que en todos los países que abarca la región, la equidad de género es pre requisito del desarrollo y una cuestión fundamental de derechos humanos y de justicia social.

A partir de los acuerdos internacionales ya mencionados, se ha creado una estrategia de Transversalidad de Género, donde la oficina del PNUD de Colombia propone institucionalizar la perspectiva de género en todos los ámbitos de trabajo.

En el documento de Aportes para el Desarrollo Humano en Argentina denominado “Género en el Trabajo: Brechas en el acceso a puestos de Decisión, publicado por el (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014), menciona que el 68,3% de mujeres en Argentina ocupan un puesto de alta dirección por más de cinco años comparado con el 78,2% de varones en ese país.

Tigrero y Peña-Vinces, (Tigrero & Peña, 2011) en su publicación sobre la diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones hacen mención a Jackson y Álvarez (1992) quienes apuntan que las cuestiones referentes a la diversidad, ganarán relevancia en los próximos años porque la calidad de la comunicación y las interacciones entre las personas son más importantes para el éxito de los negocios, y por la presencia de las multinacionales en el país.

La necesidad de crear políticas de responsabilidad social viene dada por la creciente importancia de la imagen de las empresas frente a clientes, proveedores, inversores y competidores, está claro que las organizaciones no solo necesitan capital económico, humano, conocimiento productivo, también dependen del grado de aceptación de la sociedad en la que se desarrollan.

Estos autores también resaltan a Castillo (1985), el cual explica a la **Responsabilidad Social Corporativa** como una obligación ética y moral voluntariamente aceptada por la empresa; a partir de cual se han optado por diversas estrategias de acción orientadas al cumplimiento de Derechos principalmente humanos y ambientales. La inclusión de estos nuevos paradigmas implica que las empresas pugnan por aumentar su nivel de competitividad considerando los principios de responsabilidad social y por ende incidir en generar una mayor diversidad laboral, (Tigrero & Peña, 2011).

Ecuador ha suscrito y ratificado los instrumentos internacionales referidos principalmente al cumplimiento de Derechos y en su vigente Constitución (2008) menciona como deber primordial del Estado, el fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad, también la ratifica en el Régimen del Buen Vivir, donde menciona que “el sistema nacional de inclusión y equidad social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución” (Senplades, 2008) A través de éste se diseña el **Plan Nacional para el Buen Vivir**, como lo nombra el gobierno de turno, el cual en su objetivo 2 de “Auspiciar la igualdad, la inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad” reconoce que la igualdad de derechos de todos los individuos implica consolidar políticas de equidad que eviten la exclusión y fomenten una convivencia política y social inclusiva.

En el Ecuador existen 14,483.499 millones de habitantes, donde las mujeres representan el 50,44% de acuerdo a los resultados del Censo 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2015).

La población en edad de trabajar (PET) es de 11,2 millones de personas es decir el 69,20% de la población nacional, de éste el 65,83% se encuentra económicamente activa (PEA), según los **indicadores laborales** de la Encuesta

Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo de Marzo del 2015 (EMENDU) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2015).

La participación de las mujeres en la Población Económicamente Activa (PEA), se ha incrementado desde 1990, las cifras van desde 36,9% hasta llegar al 40,23% en Diciembre del 2014.

La encuesta de uso de tiempo aplicada en Ecuador en el 2012 por el INEC, caracteriza distintos referentes conceptuales en torno al trabajo de hombres y mujeres. Entre las definiciones que hace referencia, habla del trabajo remunerado como aquel “trabajo que realiza la PEA ocupada y que está incorporado en la producción de bienes y servicios incluida en la frontera del Sistema de Cuentas Nacionales y cuya contraparte es una remuneración a los asalariados o un ingreso en dinero o en especie o mediante un beneficio” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2012), también contextualiza al Trabajo No Remunerado como “aquel que está fuera de la producción económica pero se encuentra dentro de la frontera de la producción general que abarca la producción del Sistema de Cuentas Nacionales, ésta comprende el trabajo doméstico no remunerado y de cuidado de familiares realizado en y para el hogar, las actividades comunitarias y de voluntariado no remunerado” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2012).

Dentro del tiempo total de trabajo a la semana, las mujeres ocupan el 46% del tiempo al trabajo remunerado y no remunerado y 54% lo destinan al tiempo personal y los hombres el 40% al trabajo remunerado y no remunerado y un 60% se destina al tiempo personal. Las mujeres en Ecuador destinan 77:39 horas a la semana en el tiempo total de trabajo (trabajo remunerado y no remunerado), mientras que los hombres lo hacen en 59:57 horas a la semana. Los hombres trabajan 5:20 más que las mujeres en trabajos remunerados y 22:40 horas menos que las mujeres en trabajos no remunerados.

Así mismo se evidencia que el promedio de ingresos laborales corrientes es mayor para los hombres que para las mujeres. En marzo del 2015, el promedio

de ingresos laborales mensuales de las mujeres es de \$443,60 y el de los hombres de \$548,15.

Los datos antes mencionados exponen que en el país aún se mantienen las brechas de igualdad de oportunidades y condiciones en el ámbito laboral que permitan que las mujeres puedan desarrollarse plenamente. No hay muchos estudios específicos que analicen la situación de la mujer en puestos directivos dentro del ámbito laboral; lo que se ubicó son estudios en el ámbito educativo y del sector público que refieren, a nivel estadístico, la presencia en cargos de dirección y toma de decisión.

Sin embargo, en la agenda de política pública, la temática de eliminar las barreras que limitan el accionar y la equidad de las mujeres tiene un papel muy elevado, como se demuestra en el Plan Nacional de Desarrollo, las Agendas sectoriales y la normativa que regula las relaciones laborales. Como resultado de la incidencia de las políticas exponen el número de mujeres en las diferentes instituciones y funciones del Estado que ocupan cargos de alto poder y decisión.

Dentro del contexto particular de la investigación se mencionará a una compañía productora y comercializadora de consumo masivo, empresa líder a nivel mundial cuyo objetivo principal es ofrecer productos al mercado adulto. En el 2008, esta empresa era una filial del grupo de accionistas de las más grandes compañías transnacionales estadounidenses, luego de su independencia su sede se estableció en New York y su centro de operaciones en Suiza, actualmente cuenta con más de 82,000 empleados y con 50 centros de fabricación a nivel global.

Uno de ellos, se encuentra en Ecuador, donde la compañía conformó tres entidades con distinta razón social, las mismas que responden a actividades de producción, comercialización y administración de productos de consumo masivo.

La primera, se dedica a la siembra, cosecha y procesamiento del producto, teniendo dos fábricas en el país, la dedicada a desvenar la hoja y a procesar el producto; la segunda, aquella que comercializa los productos, en sus distintas

presentaciones, además de distribuir licores, fósforos, recargas electrónicas y Café, empresas de alianza estratégica que utilizan la distribución directa para promocionar sus productos y la tercera que administra a las tres compañías.

Estas entidades en Ecuador cuentan con 482 empleados (Julio, 2015), el 42% representado por colaboradores del área comercial, 28% del área productiva y 29% administrativa. Las mujeres de la organización suman 92, encontrándose 13 de ellas en puestos de mandos medios y alta dirección.

Frente a esta realidad internacional, nacional y contextualizada en una organización con fines de lucro, se define que el problema a indagar, es la escasa participación de mujeres en puestos directivos en las grandes corporaciones de América Latina y el mundo. Se desea conocer en esta empresa que tiene estándares internacionales, qué iniciativas está teniendo para sostener la permanencia de estas mujeres en puestos de decisión y cómo desde la cultura organizacional y enfoque de políticas de responsabilidad social, impulsan la inclusión de la diversidad de género en el contexto laboral.

1.2. Justificación

En el sector privado las mujeres están ubicadas en posiciones jerárquicas en áreas que tradicionalmente son consideradas para el género femenino, pero que no tienen mayor impacto en el nivel de competitividad y de producción de la empresa. En instituciones con relaciones jerárquicas donde existe una mayor brecha entre jefes y subordinados es más difícil realizar trabajo en equipo porque se perciben barreras referentes al status, lo que de acuerdo a las teorías de gestión empresarial, limitan las posibilidades de fortalecer la competitividad y eficacia de las empresas.

Existe interés por parte de las industrias multinacionales por la implementación de **políticas de gestión en la diversidad**, según (Tigrero & Peña, 2011) que

citan a Susaeta y Navas, “puede deberse a compromisos morales con los empleados, para evitar situaciones que pudieran percibirse como *injustas*, afectando a las actitudes de estos, a sus comportamientos en el lugar de trabajo y a la habilidad para trabajar con otros empleados, lo que puede condicionar a los resultados empresariales” (Tigrero & Peña, 2011), que impacta en las ganancias de las empresas privadas.

Tigrero y Peña (Tigrero & Peña, 2011) recopilan la percepción de algunos autores que mencionan ciertos beneficios derivados de la implementación de políticas de gestión de diversidad, entre ellas se encuentran: la reducción de costos, selección y retención de talento, Marketing propio de la industria, la creatividad e innovación, y flexibilidad organizativa.

Actualmente en el país se han generado diversas estrategias y políticas públicas, para dar respuesta a la problemática de discriminación de la mujer. El artículo 283 de la Constitución menciona al sistema económico como social y solidario y reconoce al ser humano como sujeto y fin, lo cual evidencia que, no solo lo reconoce como un medio de producción ni como una forma de obtener mayor producción y ganancia, sino como un ser humano y “propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir” (Senplades, 2008).

A su vez, la política económica tiene algunos objetivos, dentro del numeral 2 y 6 del artículo 284, se menciona que la misma incentiva la producción nacional, la productividad y la competitividad sistémica, es decir que es una productividad que no solo tiene que ver con la producción sino también con diferentes aristas, e impulsa el pleno empleo y valora todas las formas de trabajo con respeto a los derechos laborales.

Esta política, al ser una política de Estado, por tener como base la Constitución, garantiza la observancia y el cumplimiento de derechos a largo plazo;

trascendiendo de ser una apuesta de un gobierno de turno, a ser un eje transversal para lograr un desarrollo con equidad. La diversidad de género en el ámbito laboral es la búsqueda de equidad, de una equidad que permita potenciar las capacidades, en este caso, de las mujeres que históricamente han sido discriminadas en todos los contextos.

Siendo que la práctica profesional de Trabajo Social en el ámbito laboral se da principalmente en instituciones privadas con fines de lucro y específicamente en las áreas de talento humano, se contará con elementos suficientes que permitan comprender y abordar esta realidad de manera eficiente e integral.

A su vez los Trabajadores Sociales, en su mayoría mujeres, también se ven afectados por esta situación, que en ocasiones genera un estancamiento dentro del organigrama institucional, limitando las posibilidades de desarrollo y aporte de la profesión. Desde una mirada del Trabajo Social Laboral, se busca establecer estrategias de intervención, diseño de políticas internas y establecimiento de planes de trabajo, que puedan propiciar Políticas de Equidad, las mismas que garanticen el cumplimiento de derechos en torno a la participación igualitaria de hombres y mujeres en puestos de alta jerarquía en la organización.

1.3. Preguntas de investigación

- ¿Qué características de la cultura organizacional prevalecen en la compañía de estudio para promover la participación de mujeres en puestos directivos?
- ¿Cuáles son las actitudes y comportamientos que influyen en la generación de participación de mujeres dentro de la cultura organizacional?
- ¿Qué elementos de la cultura y de la gestión organizacional contribuyen al mantenimiento de las diferencias entre géneros en roles directivos dentro de la empresa?

1.4. Objetivos de Investigación

- Reconocer qué elementos de la cultura y gestión organizacional podrían afectar la participación de la mujeres en los roles directivos que ofrece la empresa.
- Describir las concepciones sobre los elementos de la cultura organizacional que tienen en la compañía de estudio que impiden/limitan a acceder a las mujeres a puestos de alta dirección

Capítulo II

Referentes Teórico – Conceptual – Normativo Estratégico

2.1. Referente Teórico

2.1.1. Teoría Sistémica

Ludwing Von Bertalanffy (1947), biólogo austríaco, padre de la Teoría de los Sistemas expresó que ésta consiste en “la formulación de principios válidos sistémicos en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos y las relaciones o fuerzas reinantes entre ellos”. Para efectos de este documento, es básico partir de la teoría sistémica, puesto que la problemática a investigar sobre el escaso acceso de mujeres a puestos de decisión dentro de una organización privada, permitirá profundizar en teorías de Género y Posturas de Desarrollo Organizacional dentro de las Teorías Administrativas.

Carlos Gómez (2008) profesor de Antropología Social de la Universidad de Chile, en su paper titulado “La Cultura Organizacional”, explica que los teóricos de la Escuela de Sistemas, no pueden contextualizar a las organizaciones como un “sistema o subsistema cultural diferente con el resto de los elementos de la organización” (Gomez C. , 2008), ya que que las organizaciones están orientadas a metas con necesidades en conjunto dinámico con el entorno.

El enfoque sistémico se incorporó a la Teoría General de la Administración para identificar el número de variables que podrían influenciar la situación de la organización en forma general. La definición de “sistema” es aquella que busca una visión holística e inclusiva de un conjunto de elementos.

El enfoque sistémico dentro de la organización incluye a sistemas y subsistemas, el mismo fue creado por el hombre e interacciona con el medio ambiente, el mismo trabaja de forma sinérgica con la finalidad de alcanzar objetivos para la organización y sus miembros y se entenderá. La teoría entiende a los sistemas,

sus características y los principios que se analizan desde la teoría sistémica también se analizan en los sistemas como en las empresas.

Al interior de esta teoría se define a la empresa con un “sistema social” la cual posee una cultura con costumbres, valores y mitos con sentido de pertenencia y responsabilidad individual. La organización como resultado de interacciones humanas establecen claros parámetros de jerarquía, fronteras, subsistemas, límites que permiten la funcionalidad de la misma; por lo tanto si una de estas falla aparecen tasas de ausentismo, enfermedades y tareas mal ejecutadas.

Peter Senge en su reporte de la “Quinta Disciplina” hace una analogía para explicar la sistémica en organizaciones, es así que explica como un niño desde sus primeros años interacciona con otros de forma fraccionada siendo muy difícil que en su adultez pueda analizar cada vivencia de forma interrelacionada, sistémica. A la vez explica cómo las organizaciones deberán llamarse “inteligentes” ya que desde varios discursos de compañías exitosas menciona que la única ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo será el aprender de forma más rápida que las demás organizaciones. El autor señala también que existen 5 **‘tecnologías de componentes’** para innovar en organizaciones inteligentes: el pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo.

2.1.1.1. Pensamiento Sistémico

Este referido a cómo en procesos naturales se asume que un fenómeno estará por suceder cuando ciertos factores se vinculan, como la lluvia por ejemplo. Así también las compañías están relacionadas por tramos invisibles que al final se relacionan. Según Senge “el pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos” (Senge, 2000). Es decir, que aunque se cuente con

nuevas herramientas, se debe asumir una visión intuitiva para realizar experimentos y empezar el desarrollo de organizaciones inteligentes.

2.1.1.2. Dominio Personal

Este término es utilizado para a un alto nivel de habilidad que implica “aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente” (Senge, 2000). Para alcanzar ese dominio que mencionamos, el alcance en el aprendizaje de una organización no debe ser más profunda que la de sus miembros, se debe aprovechar la motivación, el entusiasmo con el que un nuevo empleado ingresa a la organización ya que luego pierden esa energía y se concentran en su propia promoción.

2.1.1.3. Modelos Mentales

Los modelos mentales son aquellos que pensamientos generalizados que se encuentran arraigados en el subconsciente de las personas, lo mismo sucede en las organizaciones, muchas veces los modelos mentales no permiten que las percepciones de nuevos modelos de mercado se lleven a la práctica porque pueden entrar en conflicto. El aprendizaje institucional depende de la adaptación y el crecimiento en un ambiente cambiante; mediante estos procesos, los equipos directivos pueden modificar sus estructuras mentales y abrirse a experimentar ideas innovadores en los mercados, lo que procura que las organizaciones inteligentes sean exitosas.

2.1.1.4. Construcción de una visión compartida

Senge (2000) explica sobre este apartado que muchas veces se trata de imponer una idea que a los largo de los años ha sido exitosa, aunque no necesariamente se comparta actualmente. Cuando existen de por medio visión genuina y que se

comparte con los miembros de la organización resulta favorable y propicio que el compromiso se asuma de manera voluntaria mas no como impositiva.

2.1.1.5. Aprendizaje en Equipo

A través de esta ‘tecnología de componente’ se desea generar un comportamiento de aprendizaje en conjunto a través de los directivos de una organización; es cierto que el conjunto de personas que trabaja de manera conjunta como los equipos de algún deporte, consiguen logros permanentes mucho más altos que aquellos que lo hacen de forma individual. Por estas razones uno de los primeros aprendizajes para lograr un éxito en conjunto es el diálogo, la capacidad de los miembros para dejar de suponer frente a los otros. Senge define diálogo como “Diálogo difiere de “discusión”, que tiene las mismas raíces que “percusión” y “concusión”, y literalmente consiste en un “peloteo” de ideas en una competencia donde el ganador se queda con todo”, (Senge, 2000). El diálogo visto como una disciplina es aquella que “implica reconocer los patrones de interacción que erosionan al aprendizaje en un equipo”, (Senge, 2000).

2.1.2. Teoría de Género

El género por sí solo “no se interpreta ni como una esencia ni tampoco como una naturaleza inherente a la especie humana” sino como un sistema dinámico desarrollado a partir de las interacciones entre componentes biológicos, sociales y psicológicos según lo menciona Barberá. (Barberá E. , Ramos, Sarrió, & Candela, 2002)

Para empezar a desclasificar las definiciones de la problemática presentada en esta investigación que consiste en describir los elementos de los conceptos de género que influyen en la no participación de mujeres en puestos de dirección, se escribirá sobre la dicotomía entre sexo y género.

Britt Marrié Thurén (1993), en su libro “El Poder Generizado”, marca una clara y simple diferencia entre el sexo y género; el primero lo describe como aquel que viene dado por un hecho biológico, por este concepto la especie humana tiene una reproducción sexuada, “el sexo es algo construido, algo que se inventa la sociedad” (Thurén, 1993) y el género lo describe como una realidad gramatical, por ejemplo los idiomas tienen categorías como “lo masculino” y “lo femenino” como si fuera una clasificación natural. Tomando en cuenta ambos conceptos, la biología y la gramática, “aprovechan un hecho biológico para organizar los pensamientos. Lo mismo se puede decir que hacen las sociedades con las personas” (Thurén, 1993). Por estos motivos es apropiado llamar género a las construcciones sociales de los sujetos frente a su ser individual.

Isabel Martínez (2003), en su libro “Desarrollo Afectivo y Social”, mantiene que “en las representaciones de cada sociedad, los elementos invariables, se traducen en una desigualdad considerada natural y que en el origen de la desigualdad se instala la inferioridad” y que “el sexo no es la causa de la desigualdad sino que más bien es la posición de género la que lleva escrita esta desigualdad” (Lopez, Etxebarria, Fuentes, & Ortiz, 2003).

El género para Isabel Martinez es una “categoría de relación que hace referencia a la especificidad de rasgos y características psicosociales asociados con la dicotomía sexual” (Lopez, Etxebarria, Fuentes, & Ortiz, 2003)

(Benería, 1986) en su estudio “The Crossroad of Class and Gender”, define al Género como un “conjunto de creencias, rasgos personales, actitudes, conductas y actividades que diferencian al hombre de la mujer a través de un proceso de construcción social que tiene varias características”. (Lopez, Etxebarria, Fuentes, & Ortiz, 2003)

Para analizar el significado de género, se parte de la teoría de género y la perspectiva de género, según Lagarde (1996), esta postura conduce a una

“filosofía posthumanista” estructurada por la ética, ya que la “concepción androcéntrica de la humanidad dejó por fuera a la mitad del género humano, es decir a las mujeres” (Lagarde y De Los Rios, 1996). La finalidad principal de la perspectiva de género es “contribuir a la construcción subjetiva y social de una configuración a partir de la re significación de la historia, la sociedad, la política, la cultura y la política de las mujeres y con las mujeres” (Lagarde y De Los Rios, 1996).

Para identificar las perspectivas de género, es importante reconocer que cada cultura responde a los valores, creencias, religiones, tradiciones generacionales, comunitarias de cada sociedad, que conllevan a un entramado que forja su forma de ver el mundo, es por esto que cada etnia tiene una particular cosmovisión de género.

La perspectiva de género permite analizar el sentido de vida de mujeres y hombres, las oportunidades, las relaciones sociales entre ambos géneros, de ahí que es importante incorporar esta visión a la investigación. Más aun considerando la interculturalidad que caracteriza a Ecuador. El género según Lagarde (1996):

“Es más que una categoría, es una teoría amplia que abarca categorías, hipótesis, interpretaciones y conocimientos relativos al conjunto de fenómenos históricos construidos en torno al sexo”.

“Es una construcción simbólica y contiene el conjunto de atributos asignados a las personas a partir del sexo; son las características biológicas, físicas, económicas, sociales, psicológicas, eróticas, jurídicas, políticas y culturales”. (Lagarde y De Los Rios, 1996)

Mujeres y hombres se definen en base a sus procesos socio-culturales, históricos, construidos socialmente desde sus experiencias de vida. Marta Lamas (1986) en su documento denominado la “Antropología Feminista y la Categoría

Género” contrapone la división del trabajo entre hombres y mujeres y explica que la posición de la mujer no está determinada biológica sino culturalmente. Si en una cultura la función de hacer canastas pueden realizarla hombres y mujeres esta división no está determinada por lo biológico sino por lo que “culturalmente se define como propio para ese sexo, es decir, por el género”. (Lamas, 1986)

Lamas señala que “las variaciones entre lo considerado femenino y masculino, constata que a excepción de lo relativo a la maternidad se trata de construcciones culturales”, (Lamas, 1986).

La antropología no fue la primera disciplina en mencionar a la categoría “género”, sino la psicología desde una vertiente médica. En 1968, Robert Stroller en su libro “Sex and Gender” (Stroller, 1968) estudió los trastornos de identidad sexual, donde tomó casos de “niñas” que externamente cumplían con parámetros de feminidad y que tenían aparatos reproductores masculinos, la misma situación encontró en “niños” es así que el autor concluye que “lo que determina la identidad y el comportamiento de género no es el sexo biológico sino el hecho de haber vivido desde el nacimiento las experiencias, ritos y costumbres atribuidas a cierto género”, (Lamas, 1986).

Desde la corriente psicológica, el género tiene tres instancias básicas; (Lamas, 1986)

- La asignación de género (con su rotulación y atribución);
- La identidad de género
- El papel de género (los roles)

A partir de la apariencia externa de los genitales de un bebé en el momento de su nacimiento se **asigna un género** aunque no necesariamente ésta venga cargada con la carga cromosómica que se prevé.

Desde niño o niña, se establece la **identidad de género** que se estructura a partir de la experiencia de vida de ese niño o niña; el género al que pertenece es

identificado en sus manifestaciones, sentimientos, percepciones, comportamientos, etc.

El conjunto de las normatividades establecidas por la sociedad, dependiendo de la cultura, es lo que denominados como **roles de género**.

2.1.2.1. Identidad de Género

La identidad desde la psicología es el resultado del “yo” y la alteridad, un conjunto de rasgos aprehendidos propios de un individuo que los diferencia o categoriza frente a los otros. Martínez, (2003) sostiene que siendo los máximos exponentes de la Cognición Social, Henri Tajfel y John Turner, ellos indican que en la “identidad social las categorías sociales están íntimamente relacionadas con las interacciones sociales”, por estos motivos como bien lo menciona Erikson la “identidad personal y la social sufre transformaciones a lo largo de la vida en función de las diferencias subjetivas y de las concepciones del mundo” (Lopez, Etxebarria, Fuentes, & Ortiz, 2003).

Podríamos identificar como indicadores de la identidad social el “autoconcepto y el autoesquema” que crea el individuo desde su génesis y que no son propiamente individuales sino que también son construidas desde una dimensión sociocultural, siendo así, es posible decir que las representaciones de las capacidades peculiares, las preferencias, el aspecto, apariencia y el temperamento forman ese “autoconcepto” mencionado, construido desde una estructura cognitiva y que la unión de esos esquemas forman el autoconcepto. (Lopez, Etxebarria, Fuentes, & Ortiz, 2003)

La identidad de género es el “autoreconocimiento que cada sujeto realiza de su categoría de género, es decir, la toma de consciencia de ser varón o mujer con lo que esto conlleva en la sociedad”. (Lopez, Etxebarria, Fuentes, & Ortiz, 2003)

Los **atributos particularizantes** determinan la unidad idiosincrática del sujeto en cuestión, identifica lo que lo hace único, estos atributos pueden ser las percepciones o creencias sobre las características de las mujeres.

Las **identidades** se construyen a partir de la apropiación por parte de los actores sociales de determinado repertorio cultural y considerado simultáneamente como diferenciadores hacia afuera y definidores de la propia voluntad y hacia adentro “es decir la identidad la identidad no es más que la cultura interiorizada por los sujetos considerada bajo el ámbito de su función diferenciadora y contrastativa en relación con otros sujetos (Wallerstein, 1992)

2.1.2.2. Roles de Género

Para hablar de roles de género, tomaremos a Enrique Pichón Riviéri, uno de los pioneros en el campo de la Psicología Social en Latinoamérica, Pichón médico psiquiatra suizo, nacionalizado en Argentina, a partir de su trabajo de 15 años en el hospicio Las Mercedes, trabaja desde el psicoanálisis a partir de las experiencias del Trabajo Social, respondiendo a la Teoría de las Relaciones Objetales de Freud y Melanie Klein y establece la Teoría del Vínculo. Introduce el concepto de vínculo como la “mínima unidad de análisis de la Psicología Social”, (Bernal, Hernado, 2005).

Pichón establece que el vínculo es una relación bidireccional, una condición de supervivencia, donde existen circuitos de comunicación y aprendizaje, en una estructura compleja.

Rol proviene de la palabra “rollo”, instrumento que utilizaban los actores dramaturgos al salir al escenario, donde leían los papeles que iban a interpretar las personas del elenco.

(Fumagalli, 1987) menciona la definición de rol según Pichón, este dice que “El rol es un modelo organizado de conducta, relativo a una cierta posición del

individuo en una red de interacción, ligado a expectativas propias y de los otros”, (Fumagalli, 1987).

Carlos Fumagalli (1987), engloba a la noción de rol en un concepto que denomina bisagra, “articulador entre sociedad y el individuo, entre cultura y personalidad, entre grupo e integrante”, estos conceptos articuladores unen polos de niveles externos e internos; el externo referido a todas las dimensiones sociales y culturales y el interno a la constitución e historia como sujetos. “El rol es una acción que está en reciprocidad, en complementariedad con otro rol, es una función social interdependiente”, (Fumagalli, 1987).

La personalidad – identidad como la define Fumagalli - es lo que “le da permanencia y unidad a uno mismo... la totalidad de roles que se juega en el desarrollo de la vida”. Así también en su recopilación de información menciona que la problemática del rol, tiene tres niveles de análisis interrelacionados, el nivel sociológico, el psicológico y el de interacción.

Para Erving Goffman citado por (Herrera & Soriano, 2004), la acción del rol tiene tres niveles analíticos; el nivel normativo del rol, el rol típico y la prestación o ejecución del rol.

Rol Social es “el conjunto de actitudes, capacidades, valores, expectativas, asociados con posiciones sociales o pertenencias de grupo” según Martínez (2003). “Un rol es lo que el actor hace en su relación con otro, visto bajo el prisma de su significación funcional en un sistema social” (Lopez, Etxebarria, Fuentes, & Ortiz, 2003)

Los **roles de género** son el conjunto de actitudes y conductas de un ser individual “delimitando el contenido de la masculinidad y feminidad” (Lopez, Etxebarria, Fuentes, & Ortiz, 2003) frente a lo que ha adquirido en los mecanismos de control en sus procesos de socialización cultural, por lo que se puede expresar que los roles de género no solo que “producen desigualdades sino que también establecen un status quo dentro de la sociedad” por estos motivos (Eagly A. , Sex differences in social behaviour. A Social Role-Interpretation, 1987) Sostiene que

los roles de género son “expectativas compartidas sobre la conducta adecuada que se aplican a los individuos teniendo como única base su sexo socialmente identificado” (Eagly, A; 1987)

Los **roles idiosincráticos** son adjetivaciones de los sujetos frente a lo que hacen éstos en un sistema. Son esas cualificaciones que dá el sistema al cumplimiento de un papel que puede estar ligado al género.

2.1.2.3. Estereotipos de género

“Las ideas acerca de las características y conductas habituales de mujeres y hombres”, son definidas como los **estereotipos de género** por (Worchel, Cooper, Geothals, & Olson, 2002), a las mujeres se las suele percibir e interpretar como las dóciles, débiles, protectoras y brindadores de servicio en el hogar y los hombres como los competitivos, asertivos, fuertes y más inteligentes porque su anatomía comparativa a la de la mujer genera una percepción de que su cerebro es más grande que el de las mujeres. Las teóricas feministas latinoamericanas como Lamas, Lagarde, Facio y Barbieri, no conciben la posibilidad de que se compare a hombres y mujeres desde lo biológico.

(Eagly & Johson, Gender and Leadership Style: A Meta Analysis, 1990) en su reporte de “Gender and Leadership Style” concluyen que los estilos de liderazgos de las mujeres suele ser más democrático y participativo que el de los hombres más directivo y autocrático, ya que a partir de la Teoría de los Roles Sociales, “las diferencias entre los géneros surgen de las expectativas sociales respecto de la “conducta apropiada” de mujeres y hombres” (Eagly & Wood, 1999)

2.1.2.4. Discriminación de mujeres

(Worchel, Cooper, Geothals, & Olson, 2002) dentro del capítulo de “Prejuicios y Estereotipos” de su libro de Psicología Social, mencionan todas las formas de discriminación que han sufrido las mujeres a los largo de los siglos y como éstas

a pesar de conformar más de la mitad de la población global, aún se encuentran en rangos altos de discriminación, que poblaciones de hombres judíos y negros.

Actualmente, la discriminación no violenta contra las mujeres es un hecho constante. La fuerza laboral mundial de mujeres se encuentra en un 44%, sin embargo es una variable contrastante el hecho de que las mujeres no puedan acceder a puestos de mayor autoridad, es ahí donde los autores mencionan a Robertson (1989) con la metáfora de -“techos de vidrio o techo invisible”- las mujeres pueden acceder a puestos dentro de una organización pero de repente ya no avanzan, considerando adicionalmente la carga de trabajo doméstico y el cuidado de los hijos como varios de los roles que desempeñan las mujeres.

Dentro del enfoque de género, se construye un término para explicar las barreras a las que se enfrentan las mujeres en su desarrollo laboral, a este término se lo denomina “Techo de Cristal”. Varios autores lo mencionan como un concepto referido a obstáculos que enfrentan las mujeres para acceder y mantenerse en puestos directivos dentro de una organización gubernamental, privada o del tercer sector.

En este extracto, se menciona a diversos estudios relacionados en varias organizaciones donde los autores exponen a esta barrera transparente, que impide a las mujeres a acceder a otros puestos de la organización, como “Techo de Cristal”, “Pared de Cristal”, “Techo de Cemento”.

Los primeros autores en mencionar el “Techo de Cristal” fueron Hymowitz y Schellhardt (1986) en un Informe sobre mujeres directivas donde acuñan este concepto a los “obstáculos que enfrentan las mujeres que ejercen o aspiran a acceder a altos cargos en igualdad de condiciones y salarios”; así mismo Ann Morrison (1987) en su obra “Rompiendo el Techo de Cristal: ¿Pueden las mujeres alcanzar la cima de las más grandes corporaciones?”, definió al “Techo de Cristal” como “una barrera tan sutil que se torna transparente pero que resulta un fuerte

impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas”. Esta autora también se refiere a la “Pared de Cristal” como aquella que no permite acceder a ciertos puestos en una empresa y relega a mujeres a áreas de servicio.

Investigaciones más recientes como la de Eagly y Carli (2007) señalan a la metáfora “Laberintos de Cristal”, como esa línea transparente que obstaculiza desde ángulos muy distintos el ascenso de mujeres.

Para explicar de mejor manera el apartado de la línea transversal “Techo de Cristal” dentro de una organización, se debe entender los factores externos como los factores socioculturales y organizacionales, las barreras internas asociadas a la identidad de género femenina y las responsabilidades familiares ligadas a las mujeres.

Dentro de los factores socioculturales y organizacionales, Davidson y Cooper (1992), Marshall (1992, 1993), Loden (1987), Maddock y Parkin (1993), Maier (1999), Sanchez Apellániz (1997), opinan que la cultura organizacional tradicional tiene arraigados valores androcéntricos que excluyen a lo femenino y que impiden el desarrollo profesional de las mismas; una de las razones por las que las mujeres tienden a adoptar modelos masculinos es para encajar en esa cultura competitiva masculina impidiendo el éxito de otras mujeres y anulando los estilos de liderazgos propios que pudieran tener.

(Barberá, Estellés, & Dema, 2009) en su artículo denominado “Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres” mencionan que “la cultura organizacional actúa en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género”; como el **networking** de hombres fuera del espacio laboral que crea comunicaciones informales donde se comparte información importante a cerca de las políticas organizacionales. **Políticas de Recursos Humanos sesgadas por el género**, razones por las que los hombres de una organización piensan que las mujeres no pueden acceder a puestos de alta dirección ya que se verán detenidas por bajas en sus periodos

de maternidad; La escasez en **mentorización** de mujeres; La **ausencia de una política laboral** que concilie el trabajo y las responsabilidades familiares.

Las barreras internas asociadas a la identidad de género femenina está claramente establecida por el nivel de socialización, éste ejerce un papel fundamental en la identidad profesional de las mujeres.

Así también se mencionan barreras interactivas que son provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares.

La Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, (Barberá E. , Ramos, Sarrió, & Candela, 2002) presenta un artículo de Barberá, donde se menciona que las mujeres en el ámbito laboral siempre han estado ligadas a carreras administrativas, de atención o servicio más que de análisis y competitividad, esta “segregación de género” se torna discriminatoria cuando esas actividades estandarizadas para mujeres son acompañadas por sueldos más bajos que la de los hombres, menor valoración social y una inestabilidad laboral. En este estudio, se determina que existen dos indicadores para delimitar esas posibilidades de acceder a puestos de dirección; el nivel de formación junto con **experiencia profesional conseguida** y la ayuda para afrontar **responsabilidades ligadas al ámbito familiar**.

En este artículo los autores argumentan que la necesidad de incorporar la perspectiva de género en el análisis de la organización laboral se da básicamente por las situaciones discriminatorias generalizadas de mujeres en el mercado laboral. Como lo menciona la Teoría de Kanter (1977), el problema no viene dado porque la mujer históricamente se ha dedicado a cumplir roles de reproducción y cuidado, sino que la discriminación laboral radica en “el solapamiento entre las posiciones laborales y el género”, de allí toman variables como que las mujeres tardan en acceder sin preparación al mercado laboral, ocupan puestos que

hombres dejan ausentes y las mujeres demuestren un interés y dedicación laboral inferior a la de los hombres.

Esta síntesis también menciona que el Techo de Cristal es apuntalada por dos pilares, uno referido a la cultura organizacional y el otro a las responsabilidades familiares y que para contribuir al resquebrajamiento de estos se debe modificar la cultura organizacional y trabajar más a largo plazo con la coeducación en valores igualitarios de niños y niñas y también generando mayor visibilidad de mujeres en entornos laborales. Al referirse a una mayor visibilidad los autores señalan que los hombres son más políticos en sus relaciones laborales y prestan mayor atención al desarrollo de su imagen para visibilizarse en sus carreras profesionales a diferencia de las mujeres que deben aprender a desenvolverse y a manejar “reglas no escritas” en espacios de dirección.

2.2. Referente Conceptual

2.2.1. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (DO) parte teóricamente como una contribución acerca de una serie de planteamientos del hombre, la organización y el ambiente, que en su conjunto permitirían el oportuno desarrollo y crecimiento de tres elementos potenciales, como son las competencias, las habilidades y las destrezas. La concepción de desarrollo organizacional es dinámica y ha permitido evidenciar una amalgama teórica que favorece la perennación de su ejercicio dentro de las organizaciones. (Sánchez, 2009)

Las particularidades del Desarrollo Organizacional fueron esbozadas a partir de mediados del siglo XX, y desde entonces ha surgido un número creciente de nociones que, según Richard Beckhard, fundador del campo del desarrollo organizacional, tienen como propósito “abarcar toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de la organización

a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento” (Beckhard, 1969)

De acuerdo a la teoría de French y Bell, en la que se incluyen valores y requisitos que el DO debe cumplir para alcanzar sus objetivos, se pueden distinguir tres componentes básicos en el proceso de DO: diagnóstico, acción y administración del programa, (French & Bell, 1995).

Los autores explican que el diagnóstico consiste en la recolección constante de datos acerca del sistema total de los procesos, su cultura y otros objetivos. La acción se refiere a los ejercicios desarrollados para asegurar el éxito de los resultados (French & Bell, 1995) y la administración del programa o gestión administrativa se traduce como actividades internas de la organización para su funcionamiento y consecución de objetivos, (Koonts & Wehrich, 2004).

Dentro del comportamiento organizacional también se genera lo que se denomina cultura organizacional. Esta forma de cultura es un puntal en la forma en que una actividad empresarial se desempeña y tiene que ver con el modelo de desarrollo de conductas, creencias y valores que una organización comparte entre sus miembros, (Davis & Newstrom, 1999).

2.2.2. Cultura Organizacional

Como bien se menciona en la contextualización de este trabajo investigativo, la globalización no sólo ha modificado los espacios socio culturales de los individuos por cada una de sus sociedades, sino también ha sobrepasado los barreras de lo privado, formando parte de los cambios institucionales que han vivido empresas familiares, áreas del sector público y las transnacionales.

Se partirá de la definición del concepto de cultura según (Morín, 1992) “está organizada desde lo cognitivo que es el lenguaje, recoge el saber/hacer lo aprendido, las experiencias vividas, la memoria histórica, las creencias de una sociedad”, (Morín, 1992).

A partir de esto, se puede definir que la Cultura Organizacional es un “sistema particular de símbolos influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como factores de contingencia.

Varios autores contextualizan la Cultura Organizacional como Kroeber y Kluckholm en 1952 hasta Pariente en el 2001. Uno de los conceptos que tienen rasgos en común con todos los revisados en lo posterior es el de Schein (1985), quién define a la Cultura como un “patrón de suposiciones básicas y creencias que interactúan con la gente”, (Gomez C. , 2008).

Tabla 3 Principales funciones de la Cultura Organizacional

<i>Autor</i>	<i>Definición</i>
Kroeber y Kluckhohn (1952)	Patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que orientan el comportamiento.
Uttal (1983)	Sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí).
Schein (1985)	Patrón de suposiciones básicas –inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo mientras aprende a enfrentarse a los problemas de la adaptación externa y la integración interna- que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.
Barney (1986)	Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio.
Denison (1990)	Código, lógica y sistema de comportamientos estructurados y significados que han pasado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación futura y la supervivencia.
Rousseau (1993)	Conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión.
Dahler-Larsen (1994)	Pegamento que sostiene a una organización junta.
Pariente (2001)	Sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión.

Fuente: Cultura Organizacional e Identidad Productiva. Umbral Científico

Elaboración: Hector Manuel Gómez Gómez

Año: 2008

La cultura no es un elemento estático, es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en la organizaciones” (Gomez H. M., 2008)

Ilustración 1 Iceberg de la Cultura Organizacional



Figura 1. Iceberg de la Cultura Organizacional

Fuente: Cultura Organizacional e Identidad Productiva. Umbral Científico
Elaboración: Hector Manuel Gómez Gómez
Año: 2008

Tal como lo menciona el gráfico, los rasgos visibles dentro de una organización se encuentran dentro de un **nivel explícito, externo y observable** y un **nivel implícito, interno**, no observable que conlleva contenidos y significados no existentes, dicho esto a nivel de los conceptos en general.

En el **nivel externo o explícito** se pueden encontrar los procedimientos, los escenarios físicos, mitos, historias y arquitectura o ambiente físico. El primero corresponde a los planes mediante los que se establecen técnicas para acciones futuras, los escenarios físicos con las formas de recepción de figuras cotidianas, los mitos tienen que ver con el otorgamiento de creencias dentro de la organización, las historias con el recorrido histórico de datos y la arquitectura con el espacio físico en el que se desarrollan las actividades.

En el **nivel interno o implícito**, por su parte, se hallan los valores institucionales, las normas vigentes, creencias, sentimientos y aspiraciones. Estos elementos conducen al estado de pertenencia y actitudes que un miembro de la organización desarrolla. Aunque algunos de estos son preestablecidos por el medio, otros son generados por la convivencia y están estrechamente relacionados con los aspectos del nivel externo, lo que contribuye a la abstracción de expectativas y aspiraciones de sus miembros.

(Rodríguez, 2008) la cultura organizacional va de la mano con el concepto antropológico de cultura, que ha sido estudiado desde el siglo pasado por semiólogos, investigadores, antropólogos que desarrollaron diversas teorías a partir de los resultados generados por sus estudios. En ellos se distinguía la relación entre el comportamiento de los individuos de una sociedad basada en el conjunto de características que agrupaba su cultura.

El modelo de desarrollo industrial japonés atrajo la atención de investigadores que tenían la intención de estudiar los comportamientos de esta cultura para ser aplicada en sociedades occidentales, con este propósito, Peters y Waterman realizaron un exhaustivo análisis, durante un período de 20 años comprendido de 1961 a 1980, en empresas japonesas de alta calificación.

En 1973, William Ouchi también decidió iniciar un estudio en esta materia. Los resultados de ambos evidenciaban los principios culturales, construidos alrededor de valores clave, dentro del éxito de las compañías. Esto derivó una serie de análisis, que fueron apreciados por la agenda directiva, a partir de la década de los 90, cuando se efectiviza un cambio en el clima organizacional para generar un valor agregado y contribuir con las ventajas competitivas.

En ese sentido, la cultura organizacional representa un recurso con el que se pueden lograr objetivos en una organización puesto que, al estar compuesta por diferentes características, generan una abstracción que resulta difícil imitar, (Rodríguez, 2008).

2.2.3. Diversidad de género laboral

Para comprender el análisis referente a la diversidad de Género Laboral en la Cultura organizacional, los estudios actuales utilizan una serie de terminología en el marco de la teoría de Desarrollo Organizacional y en la Teoría de Género, tales como: diversidad laboral, techos de cristal, diversidad de género laboral, puestos de decisión, roles directivos y participación de mujeres.

La diversidad laboral es el conjunto de actividades que pretenden la inclusión de empleados no tradicional, como son las mujeres y las minorías, con la finalidad de usar la diversificación como medio de ventaja competitiva para la compañía (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2009). La diversidad laboral pretende que las características individuales que no pueden ser modificadas, como género, raza, edad o sociedad, puedan configurarse como un método para promover la efectividad de la compañía, es por esto que a partir de los años 80, en EE.UU. se comenzaron a rescatar avances, mayormente de compañías privadas, para la inclusión de minorías.

A lo largo del tiempo, también se han creado normativas gubernamentales en apoyo a esta medida. Otros factores que influyen son los externos, como tendencias demográficas, generar valor agregado dentro de la organización y el marketing, (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2009).

En Ecuador, debido a las características de su población, se aceptó la plurinacionalidad y multiétnicidad establecida en su territorio y respaldada bajo el carácter constitucional, tras la aceptación de la nueva Carta Magna en 2008.

De la mano de los requerimientos de la Organización Internacional de Trabajo, (Oficina Internacional del Trabajo, 2004) la décimo tercera Conferencia Internacional de Estadísticas del Trabajo, indica que cada país establecerá un sistema de estadísticas de la actividad económica de la población con el objetivo principal de consolidar estadística que genere conocimiento en la ciudadanía, por

estas razones el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo en los últimos 5 años ha levantado una serie de información que va desde el status demográfico de la población a información laboral, económica, condiciones de vida, cartografía entre otras. Para efectos investigativos se tomará información poblacional demográfica y económica que permitirá aterrizar conceptos relevantes para el problema identificado en la escasez de mujeres en altos rangos dentro de multinacionales.

Para lo concebido en la Constitución y rigiéndose en la OIT, el INEC presenta un marco conceptual diferente respecto de la población empleada, es así como se definirá y clasificará algunos factores laborales.

El concepto de empleo en Ecuador tiene dos categorías, aquellas personas que son empleadas y que se encuentran trabajando y quienes son empleadas pero “sin trabajar”, esto puede deberse al hecho de que tengan ausencias temporales en turnos de trabajo.

Es así como en el país se clasifican los **empleos adecuados e inadecuados**, el primero en mención es aquel que percibe un salario igual o mayor a un salario básico establecido por el gobierno actual y el segundo refiere a aquellos empleos que no satisfacen necesidades básicas ya que son inferiores al valor del Salario Básico Unificado (SBU) establecido en ley.

El **empleo inadecuado** en Ecuador es la sumatoria de los siguientes conceptos de subempleo; el subempleo por insuficiencia de ingresos y por insuficiencia de tiempo de trabajo, son aquellos que perciben ingresos inferiores al SBU y trabajan menos horas de una jornada laboral a pesar de tener el deseo y la disponibilidad de trabajar horas adicionales.

Las personas que laboran en hogares o ayudantes de jornalero y no reciben ingresos económicos, se encuentran en la clasificación de **empleos no remunerados**.

2.2.4. Techo de cristal

Durante los últimos años, las sociedades occidentales vienen experimentando cambios y avances respecto de la igualdad en oportunidades que puedan tener las mujeres sobre hombres en sus distintos espacios socio-culturales, económicos y de participación. En ciertos casos, esos avances resultan reales y notables, sin embargo otros espacios donde debe prevalecer el principio de igualdad de oportunidades y de no discriminación por diferencias de género aún siguen siendo una característica legalizada e institucionalizada más no un hecho plenamente conseguido.

En el ámbito laboral se ha incorporado a mujeres en roles donde los hombres por lo general tenían preponderancia, como fue el caso de las mujeres en Estados Unidos que luego de la Segunda Guerra Mundial asumieron esos espacios laborales.

A pesar de los diversos esfuerzos que los espacios internacionales han hecho para demostrar esas diferencias, los avances en la incorporación de las mujeres al mercado laboral ha crecido de forma paulatina donde uno de los “ejemplos más patentes de la persistencia de la desigualdad lo constituye el diferente grado de ocupación de puestos de decisión y cargos de responsabilidad por parte de hombres y mujeres en distintos ámbitos y organizaciones” (Cuadrado & Morales, 2007) Hace varias décadas se ha acuñado el término de “Techo de Cristal”, cuya teoría se amplió en el referente conceptual y que sin embargo se mencionará algunos estudios realizados en torno al tema en América Latina.

Como bien Morrison, White y Van Velsor en 1987 definen a este concepto como “esas barreras que impiden a mujeres cualificadas a alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones que trabajan”.

Según (Cuadrado & Morales, 2007) quienes recogen varias investigaciones sobre Techo de Cristal, el objetivo fundamental en éstas ha sido identificar factores que explican cuáles son las barreras invisibles que dificultan el ascenso profesional de las mujeres a puestos de responsabilidad. Dentro de los resultados

se ha determinado que las diferencias en el acceso de mujeres a puestos directivos se debe a que las personas asumen que los hombres son más competentes que las mujeres en esas posiciones; que las personas devalúan el trabajo de mujeres líderes; que los hombres tienen a influenciar más en otras personas comparadas con las mujeres; por estas razones se evidencia que las mujeres encuentran barreras de naturaleza estructural, organizacional, socio-cultural, psicosocial que impiden su progreso a puestos de toma de decisión.

Dentro de la literatura de Schein, en 1973, se documenta el logo “Think manager-think male” donde claramente se estereotipa las actividades directivas con cualidades “mal categorizadas” como masculinas por estas razones los comportamientos vinculados a la masculinidad se consideran necesarios para tener éxito en puestos de dirección.

Todo lo competitivo, logros, el hedonismo e individualismo está relacionado a lo masculino mientras que la benevolencia, lo colectivo, tradicional y de conformidad a lo femenino, en consecuencia a ello lo instrumental se asocia al éxito de un profesional hombre.

2.2.5. Baby Boomers

Es de mucho interés incluir la mirada de investigaciones orientadas a conocer los aspectos generacionales de los trabajadores puesto que permitirá contrastar los comportamientos y las actitudes de generaciones frente al ámbito laboral, y cómo éste permite mejorar el desempeño a través de la motivación. Las segregaciones del concepto generacional, permitirán comprender las formas que tienen las personas para comportarse en relación al trabajo.

Hasta el momento se cuenta con cuatro generaciones que conviven en estos contextos; Veterans, se denomina a personas nacidas antes de 1946; Baby Boomers, al grupo nacido entre 1946 a 1964; la generación X personas entre 1961 y 1980 y la generación Y, nacida después de los 80.

Según (Chirinos, 2009) en su publicación sobre las Características generacionales y los valores, su impacto en lo laboral, llama generación a la que “está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva” (Chirinos, 2009). El alcance que tiene una generación es aproximadamente una fase de vida. Los **veterans**, aquellos nacidos antes de 1946, su vida se desarrolló durante la segunda guerra mundial, escasos en las organizaciones. Los **baby boomers** son aquellas personas descritas como idealistas, introvertidos y pretenciosos, en los espacios laborales los mueven los grandes paquetes remunerativos, los llaman también “Líderes sin fines de lucro”. Las personas identificadas en el rango de la **Generación Y**, son personas independientes, fueron los niños que quedaron solos en casa mientras sus madres salían a trabajar, en su etapa se evidenció una alta tasa de divorcio; es una generación nómada. La **Generación X o Millenials**, son los niños que crecieron en vidas planificadas, es la generación con mayor número de personas en puestos laborales, manejan todo tipo de tecnología, tienen formas diferentes de ver el mundo, en su mayoría se encuentran finalizando los estudios de posgrado, están acostumbrados a recibir elogios por lo tanto los mueven las retroalimentaciones de reconocimiento en su trabajo, las oportunidades de crecimiento en otros países. Se crean conflictos generacionales cuando la generación ‘Y’ carece de independencia de la generación ‘X’.

Para efectos de la investigación se usará el concepto de “Baby Boomers” dentro de la organización para resaltar en términos cuantitativos la participación de mujeres en sus distintas brechas generacionales.

2.2.6. Gestión del Talento Humano

La Gestión del talento humano nace de la necesidad de invertir en el capital humano y revalorizar la concepción del capital intelectual con el que cuenta una

organización, en lugar de la inversión directa de la red de servicios. Esta gestión se basa en la confianza que se proyecta a los miembros de la organización para que ellos desarrollen, produzcan y mejoren estos servicios, ya que son quienes más conocen de las necesidades y oportunidades que puede existir en el mercado.

Es por esto que no es posible mirar al Talento Humano como un sólo elemento o un micro sistema que se maneja por sí solo, porque responde o tiene incidencia sobre otros microsistemas: el administrativo, financiero, normativo, dentro de una organización y todo esto incide en el comportamiento organizacional del talento humano, en este caso preponderantemente sobre las mujeres.

La gestión del talento humano es circunstancial pues “depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (Chiavenato, 2002)

De acuerdo a Chiavenato, las organizaciones, que se saben dependientes de los miembros que les ayudan a alcanzar el éxito, perpetúan el crecimiento laboral y los objetivos personales de sus miembros para poder ser competitivos, es por esta razón que se debe formar una estrecha relación entre ambos para poder operar de forma exitosa. En este contexto, la organización “debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (...) y de ese modo se beneficien ambas partes” (Chiavenato, 2002)

Dentro de las estrategias de la gestión de talento humano moderna existen tres aspectos importantes que deben considerarse seres humanos, son activadores inteligentes de los recursos organizacionales y son socios de la organización. El primero tiene que ver con sus conocimientos, actitudes y aptitudes; el segundo está relacionado con su participación y roles que pueden asumir dentro de la organización y el tercero con su involucramiento dentro de la organización.

2.2.6.1. Procesos de la Gestión del Talento Humano

Los procesos de la gestión del Talento Humano son seis y son diseñados para que exista una armonía entre las condiciones internas y externas de la organización. Estos procesos son: la admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y la evaluación de personas. (Chiavenato, 2002)

- La **admisión de las personas**, tiene que ver con los métodos que se emplean para el reclutamiento de personal
- La **aplicación de personas**, involucra al diseño de actividades que realizará un miembro dentro de la organización y en el que se debe orientar y evaluar a las personas para establecer parámetros como el diseño organizacional y los salarios por competencias.
- La **compensación de personas**, se refiere a la división de los beneficios sociales y sirve para incentivar y satisfacer necesidades personales.
- El **desarrollo de personas**, está relacionado con los programas de capacitación y los planes de carreras a los que se tenga acceso.
- El **mantenimiento de personas**, pretende brindar los espacios físicos e higiénicamente adecuados para la realización de actividades.
- La **evaluación de personas**, es una división que permite monitorear las actividades de las personas y comprobar sus resultados

El área de Recursos Humanos tiene como axioma que: “administrar personas es una responsabilidad de línea y una función de staff”, (Chiavenato, 2002) lo cual significa que se debe designar la administración de las personas, a la cabeza del área al que corresponden. Sobre este mando recae la dirigencia de su equipo de

trabajo y se genera una responsabilidad lineal que va de la mano con la asesoría que del área de Recursos Humanos.

2.3. Referente Normativo y Estratégico

2.3.1. Constitución

Como bien lo menciona la jerarquía de las normas dentro de la misma Constitución (2008), ésta se aplica en el siguiente orden; “Constitución del Ecuador, tratados y convenios internacionales, leyes orgánicas, ordinarias, normas regionales, ordenanzas distritales, decretos y reglamentos, ordenanzas, acuerdos y resoluciones y demás decisiones de poderes públicos”, (Senplades, 2008).

En base a eso la norma jerárquica superior es la Constitución Ecuatoriana del 2008, la cual se aplicará ante cualquier conflicto que exista entre normas. En base a lo mencionado, todos los derechos humanos contemplados en la constitución y en los instrumentos internacionales son de cumplimiento inmediato.

Al ser la constitución garantista de derechos, los establecidos dentro del parámetro del Buen Vivir, expresan que el trabajo es “un derecho y un deber social, un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía”, (Senplades, 2008). El estado se obliga a garantizar remuneraciones justas, espacios de respeto a la dignidad y un espacio de trabajo escogido libremente y aceptado.

Dentro de los derechos de la libertad, el Estado también reconoce el derecho a una vida digna que asegure el trabajo y ésta se sustenta en varios principios como la eliminación de subempleo.

La legislación no sólo involucra el ámbito laboral sino también otras esferas que llevan a la orientación de una mejorar la calidad de vida de las personas, de

manera integral, y por lo tanto se hace un énfasis en la salud, la seguridad social y el trabajo digno.

La Constitución del Ecuador reconoce como un deber prioritario del Estado la garantía de los derechos constitucionales y de instrumentos internacionales sin discriminación, además de reconocer como titulares de derecho a las personas, pueblos, nacionalidades y colectivos, es decir, que las garantías constitucionales deberán aplicarse sin distinción alguna y sin que esto se vea afectado por condiciones distintivas como género o ciudadanía, (Senplades, 2008).

Es imprescindible la mención de lo promulgado en el Art. 11 en su numeral 2, donde se ratifica que el ejercicio de los derechos se rige por la igualdad de las personas en sus deberes y oportunidades, además de mencionar la no discriminación, entre otras, por el sexo de las personas, (Senplades, 2008).

La normativa vigente, garantiza que en los procesos de selección no se permita el uso de instrumentos o criterios discriminatorios, puesto que estos deben estar basados en la meritocracia que muestre cada persona. También se señala la garantía por parte del Estado para la igualdad en el acceso al empleo para las mujeres y la adopción de medidas que eliminen desigualdades; y se prohíbe cualquiera de las formas de violencia contra las mujeres.

Ilustración 2 Constitución del Ecuador 2008. Art. 331

Art. 331.- El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades.

Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

Mu. Fuente: Asamblea Constituyente
Elaboración: Asamblea Constituyente
en Año: 2008

se ve afectada por el factor de procreación
afecta la productividad y los procesos

laborales, por lo que la Carta Magna del 2008 en su artículo 43, promulga y garantiza los derechos para mujeres en estado de embarazo, sin que esta etapa conduzca a una discriminación en lo educativo, social y laboral y dispone que se

les otorguen las facilidades necesarias para su recuperación luego del término del embarazo y el período de lactancia, (Senplades, 2008).

Dentro del Art. 332 también garantiza el respeto a los derechos reproductivos y la eliminación de riesgos que los afecten, además de acceso y estabilidad laboral sin perjuicio de su estado de embarazo o número de hijos, así como la prohibición de despido para mujeres por gestión o maternidad y su discriminación por esta condición.

La última Constitución en su art. 83 establece como deber y responsabilidad de las ecuatorianas y ecuatorianos la promoción de la igualdad y unidad en la diversidad y relaciones interculturales, así como el respeto y reconocimiento de las diferencias de género, entre otras.

La Constitución de Montecristi, con la finalidad de asegurar los derechos humanos mencionados allí y también en instrumentos internacionales, plantea la creación de Consejos Nacionales de Igualdad, quienes evalúan, observan y siguen el cumplimiento de las políticas públicas relacionadas con las temáticas, de género, étnicas, generacionales, entre otras, (Senplades, 2008).

2.3.2. Tratados Internacionales

De acuerdo al informe generado por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) el índice de posicionamiento de mujeres en mandos directos aún es lenta e irregular y que al 2002 presentó un porcentaje de crecimiento de tan sólo el 1 y 5%. (Oficina Internacional del Trabajo, 2004). El mismo informe constata que, a pesar del lento crecimiento de este sector, los empleadores están elaborando métodos para tratar de retenerlas, sin embargo también se evidencian problemáticas relacionadas con la inclusión de mujeres a campos de trabajo no tradicionales, tales como el aislamiento, limitada mentorización, falta del modelos a seguir femeninos y acoso sexual, (Oficina Internacional del Trabajo, 2004).

Es por esta razón que la OIT recomienda que, con la finalidad de que más mujeres logren alcanzar cargos ejecutivos y de dirección es necesario establecer estrategias que verdaderamente comprometan a la organización a su cambio

cultural. También se motiva a establecer programas de sensibilización en los cargos jerárquicos para modificar el imaginario social respecto de la capacidad que tienen las mujeres para ejercer funciones directivas, (Oficina Internacional del Trabajo, 2004).

El informe señala que con la finalidad de establecer una competencia igualitaria entre hombres y mujeres, estas últimas deberían poder acceder a “experiencias operacionales, mentorización y modelos de comportamiento, además del acceso a redes formales e informales y canales de comunicación en el lugar de trabajo” (Oficina Internacional del Trabajo, 2004), lo cual trae implícito la inclusión de las mujeres en actividades sociales y de convivencia que se generen por fuera de la organización y que, en muchos casos, restan la posibilidad de interacción fuera del rol de trabajadora y perjudican sus posibilidades de ascenso, por no tener vínculos con sus demás pares.

La OIT también aconseja acerca de la generación de esfuerzos necesarios para que se creen políticas de igualdad en el campo laboral, además de su control eficaz. Se sugiere acerca de correctivos para asegurarse que mujeres en periodo materno no tengan pérdidas económicas así como la promoción de mujeres que trabajan a tiempo parcial.

En el informe también se detalla, como una de las medidas para resolver esta problemática, la adopción de medidas que contribuyan al equilibrio remunerativo entre hombres y mujeres:

Ilustración 3 Recomendaciones OIT

- ♦ asegurar una mayor transparencia de los sistemas de remuneraciones y especificar la accesibilidad de los asalariados de ambos sexos a los diferentes componentes de la remuneración;
- ♦ garantizar la igualdad de condiciones y prestaciones para todos los asalariados y, sobre una base proporcional, ofrecer a las trabajadoras a tiempo parcial los mismos derechos, condiciones y prestaciones que disfrutaban los trabajadores/as a tiempo completo;
- ♦ someter los salarios a procedimientos de revisión, y evaluar y controlar regularmente los sistemas de remuneración.

Fuente: Oficina Internacional del Trabajo

Elaboración: Revista de la OIT

Año: 1998

Otro informe de la OIT, sobre el acceso a las mujeres en puestos directivos, recomienda medidas como la adopción de normativas legales que terminen con la discriminación de la mujer, la aplicación de directrices que fomenten el cambio de actitud frente a la labor femenina, la adopción por parte de las organizaciones de conocimientos legislativos acerca de igualdad de género y políticas de igualdad de oportunidades dentro de las organizaciones, **(Oficina de Información y Prensa de la OIT, 1995)**.

En este informe también se recomendó la aplicación de medidas como la flexibilidad de horarios y la disminución de jornadas laborales, y el cuidado de cargas familiares, para la mejor estructuración de su vida fuera de la organización, **(Oficina de Información y Prensa de la OIT, 1995)**.

Por su parte, el Informe para la Igualdad de Género en América Latina y el Caribe, menciona 17 normas internacionales de trabajo, que fomentan la igualdad de género y que fueron establecidas desde 1919 hasta 1985. Allí constan normas sobre igualdad de remuneración, seguridad social, discriminación, igualdad de trato, trabajadores con responsabilidades familiares, servicios de salud en el trabajo, protección de la maternidad, saturnismo, trabajo nocturno para mujeres, reducción de la duración del trabajo, protección de la maternidad y la igualdad de tratos y oportunidades.

2.3.3. Planes Estratégicos

Ecuador, de acuerdo a la normativa vigente, posee un sistema económico social y solidario que reconoce al ser humano como sujeto y fin, por lo que busca que exista una relación equilibrada entre Estado, mercado y naturaleza.

En esta normativa también se habilita la conformación de un Consejo Nacional de Planificación, cuya finalidad es el ordenamiento de los planes que se sintonicen con la figura del Buen Vivir y establezcan un dinamismo y equilibrio entre el Estado y la sociedad, (Senplades, 2008).

Desde el 2008, la Constitución ecuatoriana incluyó el “Buen Vivir” o *Sumak Kawsay*, que además de los derechos y deberes promulgados dentro de la Carta Magna con este fin, incluye el sustentamiento de un plan ideado para cada periodo de gobernabilidad presidencial. Desde su aprobación en 2008, el Plan Nacional vio en el 2013, tras las elecciones presidenciales, su tercer capítulo.

El tercer Plan Nacional tiene establecidos doce objetivos, para transformar al Ecuador. Su segundo objetivo se refiere al auspicio de la igualdad, cohesión, inclusión y la equidad social y territorial en la diversidad. Este segundo objetivo se puso en marcha tras la articulación del Plan Nacional con el Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social así como el de Planificación Participativa. De acuerdo al Plan, se realizó un análisis, en el que se evidencia que 6 de cada 10 mujeres han sido víctimas de la violencia de género, además de un menor porcentaje de ocupación global en el caso de las mujeres, por ello se han establecido políticas y lineamientos, con el fin de lograr este objetivo. Uno de ellos es el desarrollo e implementación de estrategias que permitan el cierre de brechas de desigualdad y la garantía de la equidad de género. También se menciona la generación de acciones que promulguen y fomenten el respeto a los derechos humanos de grupos vulnerables, entre los que están las mujeres.

Se busca, también, la ampliación y fortalecimiento de mecanismos que vigilen el cumplimiento de los derechos de igualdad y no discriminación tanto en sectores públicos como privados y la prevención de la impunidad de violencia, discriminación y racismo, así como la vulneración de derechos, (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

Ilustración 4 Plan Nacional Buen Vivir

2.1 Generar condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza

2.1.d. Desarrollar e implementar una estrategia intersectorial para la erradicación de la pobreza y el cierre de brechas de desigualdad, con énfasis en la garantía de derechos, en la equidad de género, intergeneracional e intercultural, el acceso a activos y medios de producción, y la generación de capacidades.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaboración: Senplades

Año: 2009

Ilustración 5 Plan Nacional Buen Vivir

2.5 Fomentar la inclusión y cohesión social, la convivencia pacífica y la cultura de paz, erradicando toda forma de discriminación y violencia

2.5.b. Generar acciones de difusión, concienciación, fomento y respeto de los derechos humanos, con énfasis en los derechos de niños y niñas, adolescentes y jóvenes, personas adultas mayores, mujeres, personas LGBTI y personas con discapacidad.

2.5.e. Ampliar y fortalecer mecanismos y procedimientos para vigilar el cumplimiento del principio de igualdad y no discriminación en el ámbito del trabajo tanto público como privado; asimismo fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad y de los pueblos y nacionalidades.

2.5.h. Establecer mecanismos que propicien la veeduría ciudadana para prevenir la impunidad en temas de violencia, discriminación, racismo y vulneración de derechos.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaboración: Senplades

Año: 2009

Otro de los parámetros que abarca es la generación e implementación de un sistema de protección que garantice los derechos de quienes hayan sido víctimas de violencia y se elimine los obstáculos que impiden las denuncias, entre las que se menciona el enfoque de género.

Este plan incluye entre sus políticas la implementación de un Subsistema Integral de Vulneración de derechos, que permita el eficiente control de vulnerabilidad de derechos, así como la promulgación de políticas públicas que tengan en cuenta los principios de igualdad y no discriminación.

Ilustración 6 Plan Nacional Buen Vivir

2.6 Garantizar la protección especial universal y de calidad, durante el ciclo de vida, a personas en situación de vulneración de derechos

2.6.c. Generar e implementar el Sistema Integral de Protección Especial en todo el territorio nacional, de manera articulada entre niveles de gobierno, que garantice la prevención, protección, atención, acogida, reparación y restitución de los derechos de las personas víctimas de violencia, abandono, maltrato o abuso, eliminando barreras a los casos que no se denuncia o no constituyen delito, con pertinencia cultural y enfoques de género, discapacidad y generacional.

2.6.k. Generar e implementar el Subsistema Integral de Información de Vulneración de Derechos, dentro del Sistema Nacional de Información, como un mecanismo de observancia especializado que contemple el registro, monitoreo y seguimiento de casos de vulneración de derechos, para garantizar la adaptación y progresividad en la formulación de políticas públicas intersectoriales considerando el principio de igualdad y no discriminación.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaboración: Senplades

Año: 2009

Así mismo, se busca la consolidación de procesos participativos, que vayan acorde al dinamismo geográfico, cultural y de género.

Ilustración 7 Plan Nacional Buen Vivir

2.8 Garantizar la atención especializada durante el ciclo de vida a personas y grupos de atención prioritaria, en todo el territorio nacional, con corresponsabilidad entre el Estado, la sociedad y la familia

2.8.b. Consolidar procesos de planificación participativa para perfeccionar el sistema de atención especializada, de acuerdo con la dinámica demográfica y con la pertinencia cultural y de género.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaboración: Senplades

Año: 2009

El noveno objetivo, dentro de este plan, estipula la garantía del trabajo digno en todas sus formas y su principal interés es el de contrastar el hecho de la percepción del trabajo del modelo capitalista como “un medio de producción que puede ser explotado, llevado a la precarización y hasta considerarlo prescindible (...) y, por lo tanto está alejado de la realización familiar y del desarrollo de las personas” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

Este objetivo basa sus políticas en el artículo 276 de la Constitución, que establece que el Régimen de Desarrollo debe estar basado en la generación de trabajo digno y estable para la población y que el mismo deberá ser ejercido en función de los derechos de los trabajadores. El plan también contempla la garantía de la generación de un trabajo digno aplicado al sector privado e incluye labores relegadas por los intereses y relaciones de poder (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

En el informe presentado para la validación de las políticas y lineamientos se demuestra que en Ecuador el 47,3% de los hombres está en el mercado laboral con una ocupación plena, mientras que para el caso de las mujeres esta cifra disminuye al 35,9%. La satisfacción en el trabajo y la conciliación del trabajo, la vida familiar y personal, suponen uno de los parámetros del Buen Vivir, y hasta el 2012 sólo un 28,1% de personas a nivel nacional reportaba estar satisfecho con su trabajo. Es por esto que el Plan Nacional del Buen Vivir impuso como parte de sus políticas y lineamientos los siguientes factores, que buscar fortalecer la incorporación de mujeres, y la normativa que garantice condiciones dignas de trabajo y el cumplimiento de los derechos laborales sin discriminación alguna. También asegura remuneraciones justas y dignas sin discriminación y el cierre de brechas salariales.

Ilustración 8 Plan Nacional Buen Vivir

9.1 Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos

9.1.g. Fortalecer los programas enfocados en la incorporación de mujeres y de grupos de atención prioritaria al mercado de trabajo, ya sea de forma remunerada o mediante el apoyo de sus emprendimientos

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaboración: Senplades

Año: 2009

Otra de las consignas es que se promuevan normativas que ayuden a la distribución justa de la carga laboral y la promulgación de programas que

distribuyan de mejor forma las actividades laborales para poder fomentar las actividades familiares, comunitarias y recreativas, (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).

Ilustración 9 Plan Nacional Buen Vivir

- 9.3 Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales**
- 9.3.a. Fortalecer la normativa y los mecanismos de control para garantizar condiciones dignas en el trabajo, estabilidad laboral de los trabajadores y las trabajadoras, así como el estricto cumplimiento de los derechos laborales sin ningún tipo de discriminación.
- 9.3.b. Asegurar el pago de remuneraciones justas y dignas sin discriminación alguna que permitan garantizar la cobertura de las necesidades básicas del trabajador y su familia, y que busquen cerrar las brechas salariales existentes entre la población.
- 9.3.k. Promover políticas y programas que distribuyan de forma más justa la carga de trabajo y que persigan crear más tiempo disponible, para las personas, para las actividades familiares, comunitarias y de recreación.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaboración: Senplades

Año: 2009

Ilustración 10 Plan Nacional Buen Vivir

- 9.5 Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral**
- 9.5.c. Fortalecer la normativa para el desarrollo de la formación ocupacional y capacitación para el trabajo, superando formas estereotipadas o sexistas de ocupación laboral.
- 9.5.g. Establecer programas específicos de capacitación para fortalecer la inclusión de grupos históricamente excluidos del mercado laboral y en condiciones de trabajo digno.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaboración: Senplades

Año: 2009

Siguiendo las normas legales que conducen a la protección de derechos que tienen las personas, en este caso específicos los trabajadores, el Código de Trabajo vigente promulga la prestación de protección para la garantía y eficacia de los derechos trabajadores, el mismo que debe ser ejecutoriado por funcionarios judiciales y administrativos, (Ministerio de Relaciones Laborales, 2005).

Dentro de este mismo ordenamiento se estipula una remuneración igual para cargos en los que se realicen las mismas funciones, sin discriminación de sexo, edad, origen social, entre otras, sin embargo se tomará en cuenta la especialización y práctica en la ejecución del trabajo para la designación de los sueldos.

El artículo 92 de este código dicta la prohibición de retención del sueldo de mujeres 2 semanas previas a su parto y seis semanas posteriores al mismo y el artículo 152 menciona la prohibición de trabajo del personal femenino, dos semanas antes del parto y diez semanas después del parto.

El art. 153 prohíbe la terminación del contrato por causa de embarazo ni tampoco la contratación de un reemplazo definitivo para su posición. En este artículo también se garantiza el pago de la remuneración completa durante este periodo.

Este código también prohíbe el término del contrato a consecuencia de una enfermedad o incapacidad derivada del embarazo, en cuyo caso sólo se pagarán las doce semanas previamente establecidas.

Capítulo III

Metodología de la investigación

3.1. Enfoque metodológico

Dentro de la investigación científica existen **dos paradigmas** categorizados como enfoques; el cuantitativo y el cualitativo y de ambas vertientes se desprende el *enfoque integrado multimodal*, a continuación explicaremos los conceptos de ambos paradigmas y el razonamiento de hacerlos mixtos para efectos de esta investigación.

Ambos paradigmas emplean procesos sistemáticos y empíricos por generar conocimiento y según Grinnell, 1997 están compuestas por fases similares; establecen ideas en base a la observación; evalúan y observan fenómenos; demuestran el fundamento de las ideas; revisan suposiciones sobre la base de los análisis; proponen observaciones para fundamentar ideas e incluso generar otras.

Es así que Hernandez Sampiere (2006), expresa que el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernandez Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista, 2006).

A su vez el enfoque cualitativo también definido por este autor “utiliza la medición de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernandez Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista, 2006) Dentro de este paradigma existe una variedad de interpretaciones cuyo contexto similar es el “patrón cultural” que indica que los sistemas sociales tienen un modo único para entender las situaciones.

Desde ambos paradigmas se han realizado aportaciones en los descubrimientos científicos a pesar de que durante varias décadas se ha insistido en que estos enfoques son irreconciliables y opuestos y por ende imposible de mezclarlos,

algunos investigadores propusieron “el matrimonio cuantitativo-cualitativo”; otros autores como Lincoln y Gubba (2000), lo denominan el “cruce de los enfoques” según lo menciona (Hernandez Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista, 2006).

Finalmente se define al enfoque mixto como aquel que “recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder al planteamiento del problema” (Hernandez Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista, 2006)

Este enfoque cruza la barrera de recolección datos de distinta forma sobre el mismo fenómeno y en ese contexto se desea tener una percepción holística sobre la escasez en la promoción de mujeres en puestos directivos, se analizarán datos cuantitativos cómo el porcentaje de mujeres versus hombres en esta multinacional y sobre la percepción que tienen las mujeres sobre el hecho de ser “una mujer” en esos puestos de decisión.

Hernández Sampieri indica también que el enfoque ayudará a formular el planteamiento del problema y a teorizar el problema de investigación, sin duda el enfoque ha permitido de forma deductiva entrelazar históricamente los esfuerzos de las mujeres para estar en igualdad de condiciones laborales que los hombres y rescatar teorías como la sistémica, la de género y la administrativa de desarrollo organizacional para contextualizar de mejor manera la temática desarrollable.

Otro de los beneficios del enfoque mixto es tener datos variados puestos que se consideran distintas fuentes y tipos de datos, el combinar estos métodos permitirán tener un rápido y mayor entendimiento de las dimensiones del proyecto de investigación.

En conclusión el enfoque integrado multimodal permitirá profundizar, tener una mayor amplitud, diversidad y sentido de entendimiento de la dinámica a descubrir.

Es importante mencionar que dentro de los **métodos de investigación**, el enfoque cuantitativo utiliza una lógica o razonamiento deductivo

3.2. Alcances de la investigación de tipo cuali-cuantitativo

Es importante mencionar que luego de la revisión literaria del problema descrito en este trabajo de titulación, el alcance básicamente será de corte **exploratorio-descriptivo**. Para entender un poco más a cerca de los significantes de estos elementos, enunciaremos según Sampieri (2006) en qué consisten estos cortes;

Los **estudios exploratorios**, son denominados de esta forma cuando los temas han sido poco abordados por investigadores y del cual se tiene muchas dudas o se desea explorar en el mismo desde una perspectiva diferente, sirven para familiarizarse con nuevos supuestos; obtener mayor información para realizar una investigación más profunda de la problemática o para identificar nuevas variables en el campo y a su vez proponer distintas afirmaciones o postulados. Estos estudios por lo general no establecen un fin en sí mismo, con este se establecen diversos contextos, y situaciones de estudio; son más flexibles en su método de comparación que las investigaciones de otro corte como el descriptivo y el relacional pero así mismo implican el “riesgo” de tener paciencia y mayor receptividad por parte del investigador.

Los estudios de **corte descriptivo** tienen como propósito principal describir situaciones, eventos, fenómenos y ejemplificar y detallar el tipo de manifestaciones. Según Dankle, 1989 estos estudios “buscan especificar las propiedades, características, perfiles de comunidades, grupos, procesos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis” (Hernandez Sampieri,

Fernandez-Collado, & Baptista, 2006) Estos recolectan datos sobre diversos conceptos o dimensiones sobre la situación a investigar, en este tipo de estudios se recolecta información sobre cada variables para “describir” lo que se investiga.

Como la misma palabra lo indica, el objetivo de estos estudios es recoger información conjunta o independiente sobre conceptos más no exponer cómo se relacionan estas variables. Esto ocurrirá en este trabajo, cuya meta es reconocer los elementos de la cultura y la gestión organizacional que afecta la participación de mujeres en esos roles directivos.

Estos cortes permitirán describir elementos que afectan la no participación y describir las percepciones que tienen hombres y mujeres sobre esos elementos. El estudio descriptivo permitirá prefigurar y describir para demostrar las dimensiones del fenómeno

3.3. Universo, Muestra y Muestreo

3.3.1. Universo

El Universo de esta investigación comprende a la población total de empleados de las filiales en Ecuador. De los 508 colaboradores, el 18% corresponde a mujeres y su diferencia a hombres. Los puestos de toma de decisión están concentrados en 7 personas, 11 personas en mandos medios y 490 en puestos de áreas funcionales y de soporte. Como la investigación tiene un corte multimodal se tomó en consideración la base de datos de la compañía, a la cual se accede por un sistema informático que toma información recopilada desde el ‘Centro de Expertis’ de Recursos Humanos, la misma que está ubicada en Argentina. Para tomar la información cualitativa, de base para extraer las percepciones se utilizaron otras técnicas de recolección de información y se aplicaron instrumentos de entrevistas que se ampliará en lo posterior.

Tomando en cuenta que la problemática de este análisis investigativo está referido a la escasez de mujeres en puestos de decisión, fue decisivo tomar el total de la población como universo, ya que en términos numéricos, una (1) mujer es la que se mantiene en un cargo directivo actualmente,

En la evidencia de los resultados resulta más fácil entender las comparaciones entre estructuras salariales, cargos, tipos de funciones entre hombres y mujeres; que si solo se hubiese tomado como universo el 50% de la población.

3.3.2. Muestra utilizada

La muestra del trabajo de titulación fue escogida teniendo en consideración el enfoque investigativo, el mismo que da cuenta de la información cuali y cuantitativa. Se mencionarán las muestras según los instrumentos utilizados, los mismos que se anexan al final del documento.

La muestra para el dato cuantitativo fue el total del universo ya que se utilizó como técnica la base de datos existente en la institución, la misma que está conformado por información personal, como número de identificación, fecha de nacimiento, dirección; información laboral de empresas anteriores y de la actual, en la misma se encuentra el tipo de cargo, remuneración, tiempo en la compañía, número de personas que le reportan, cargo al que le reporta y ciudad en la que se encuentra asignado. La base de datos es modificable de acuerdo a los parámetros de información que se desea obtener.

La muestra extraída para obtención de información cualitativa corresponde al 100% de la población de mujeres en puestos de alta dirección y al 55% de la población contenida en mandos medios, es decir al grupo de personas llamadas 'sucesores' al interior de la organización. De este último porcentaje el 50% corresponde a hombres y su diferencia a mujeres.

3.3.3. Muestreo

Definida la muestra, el muestreo realizado fue “tomando ventaja de una situación” como lo indica, **(Hernandez Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista, 2006)**; es decir que se realizó un muestreo por conveniencia y un muestro de casos importantes o indispensables. Para el caso de la mujer que ocupa un puesto directivo se realizó un muestreo de caso importante y el muestreo por conveniencia se aplicó al 55% de la población de mandos medios.

Se tomó este muestreo ya que las personas accedieron a participar de la investigación, para lo cual se acordó y firmó un documento llamado “Formulario de Consentimiento” (Ver Anexo 2) donde se daba a conocer a los informantes cómo su información sería procesada. Además en el muestro se accedió a personas de mayor confianza con la autora y quiénes entregarían información verídica más que información compartida por compromiso al ser la autora una personas del área de Recursos Humanos.

Se menciona también que hombres fueron incluidos en la investigación para indagar en las percepciones diferenciales.

3.4. Formas de recolección de datos

3.4.1. Variables estudiadas

Con la finalidad de recoger datos cuanti-cualitativos se utilizó una matriz de operacionalización construida en base a dos categorías teóricas mencionadas en el referente teórico y conceptual. **La primera categoría** referida el **Desarrollo Organizacional** y cómo desde las variables de ‘Cultura Organizacional’ existen dos niveles al interior de una institución. Este se refiera al nivel interno y externo, el primero que **(Gomez C. , 2008)** subvariabiliza como organigramas, procedimientos, estrategia de la institución, logotipos, escenarios físicos, mitos, historia, arquitectura y ambiente físico y el segundo a los valores institucionales,

las normas vigentes, las creencias, sentimientos y aspiraciones. En base a estas subvariables, se determinaron indicadores, los mismos que señalarían aquellos aspectos a mencionar durante la aplicación de instrumentos. Estos indicadores no solo tienen un análisis de datos cualitativos sino también cuantitativos, referidos a aquellas diferencias en porcentajes entre mujeres y hombres.

La segunda categoría, de mayor análisis y complejidad por ser aún un concepto nuevo dentro de las organizaciones con fines de lucro es la referida a la **Teoría de Género**, dentro de la misma se analizaron tres variables; la identidad y roles de género y la división social del trabajo, catalogada como 'Techos de Cristal' dentro de las teorías administrativas. Al igual que en la primera categoría la '*Identidad de Género*' se subvariabilizó en: autoconcepto, autoesquema, diferencias entre género, sentido de pertenencia, autoreconocimiento, el reconocimiento del otro, y los atributos particularizantes. Dentro de '*Roles de Género*' se mencionan las percepciones frente a los roles de género experimentados, sentimientos frente a roles que les toque desempeñar, los roles formales e idiosincráticos masculinos y femeninos que tiene la empresa en general, el conflicto y la ambigüedad entre los roles. Finalmente en la variable de '*Techo de Cristal*' las subvariables fueron; las políticas de Recursos Humanos existentes en la empresa según género, el networking, la mentorización y la existencia de Políticas Laborales que concilien las responsabilidades familiares. (Ver Anexo 4).

3.4.2. Técnicas aplicadas

Las técnicas aplicadas para este trabajo investigativo, fueron la documental, las entrevistas a profundidad y la observación.

La información documental se recogió a través de las políticas, prácticas institucionales y normativas que se encuentran en la página web interna de la compañía – 'intranet'. A las cuales se tiene acceso siendo una persona

contratada de forma directa por la institución. Las políticas se encuentran delineadas por la región dependiendo del mercado al que apunte la filial, si el mercado es del área de Recursos Humanos, las políticas son 'bajadas' a la región por el país del Cono Sur, ubicado en Argentina, donde se encuentra el centro de Expertis, así también que si el mercado al que se desea abarcar con la política, es un mercado funcional de operaciones, las políticas son regidas por el Centro de Expertis del Cono Sur que se encuentra en Colombia. El país del cono sur que depende de Ecuador en la gran mayoría de las funciones es Perú, por ser un país cercano en términos geográficos y porque su porcentaje de participación en el mercado es del 12% comparado al 100% del mercado que se maneja en Ecuador.

Las prácticas institucionales son desarrolladas en cada país y se las determina de forma local ya que supone una diferencia en la localidad y el tipo de gobierno político que lo rige. Las normativas a pesar de encontrarse escritas en la intranet, corresponden y rigen a cada área que las crea.

La técnica de entrevista a profundidad aplicada (ver Anexo 1) se desarrolló para trabajar en las dimensiones de desarrollo organizacional y de género, con la finalidad de conocer las percepciones de hombres y mujeres al interior de la institución. La misma fue aplicada al 55% de población que se encuentra en mandos medios y a la mujer directiva en dos ocasiones diferentes, durante la tercer semana del mes de agosto y dos días después de recopilada la información para profundizar en algún indicador de donde se deseó obtener mayor información.

La técnica de observación se utilizó para verificar las imágenes visuales que se utilizan en los escenarios físicos al interior de la compañía, también para determinar el lenguaje de género utilizado en las sesiones directivas o eventos de la compañía y se aplicó utilizando una guía de observación (ver Anexo 4)

3.4.3. Dificultades presentadas en la recolección de información

Durante la recolección de información, el acceder a entrevistas a profundidad representó mayor dificultad puesto que los mandos medios se encuentran físicamente en la ciudad principal que es Quito, lo que sugería realizar un traslado para la autora durante el espacio determinado por la Universidad para finalizar este capítulo. Sin embargo se trató de coincidir con viajes empresariales por manejo de proyectos especiales al interior del área.

Uno de los proyectos asignados a la autora, ha sido el diseño de investigación sobre las percepciones de diversidad e inclusión dentro de la filial de Ecuador. Este proyecto tiene un sesgo de Responsabilidad Social Corporativa que la institución desea desarrollar en la región. Se han dispuesto programas para incluir a mujeres, personas baby boomers y de diferentes regiones, a pesar de esto en Ecuador, aun no se concreta un programa particular para el mismo.

3.5. Formas de Análisis

3.5.1. Cómo se organizó y analizó la información

Con el propósito de organizar la información cuantitativa se accedió a la base de datos de la institución, procurando generar estadística social y tabulando datos a través de representaciones visuales que permitan leer de forma objetiva y real los resultados.

Sobre la información cualitativa se realizó una codificación axial, es decir que a partir de las variables establecidas en la matriz de operacionalización se codificaron las entrevistas. Se realizó una triangulación, confrontando la teoría y las categorías, la opinión de la autora y los hechos existentes que mencionaron los entrevistados.

Capítulo IV

Resultados de la Investigación

En este capítulo se evidenciarán los resultados obtenidos en la investigación, con enfoque integrado multimodal así como la información cuantitativa recogida de la base de datos de Recursos Humanos de la compañía, estos analizados y comparados con las teorías expuestas anteriormente en el marco teórico y conceptual.

Se mencionarán las características de la cultura organizacional que configuran la participación de mujeres en puestos de decisión, así como también aquellas actitudes y comportamientos influyentes en la participación de ellas dentro de la cultura de una empresa multinacional de productos de consumo masivo cuya comercialización está destinada a un segmento de mercado mayoritariamente masculino.

4.1. Cultura Organizacional de la Compañía de estudio

La empresa productora de productos de consumo masivo como bien se menciona en la contextualización es internacionalmente líder con mayor incidencia en el mercado del producto que comercializa. Posee 7 de las marcas más vendidas a nivel incluyendo la marca de mayor popularidad. Está compuesta por socios estratégicos que tienen acciones en la bolsa de valores de otras multinacionales.

El Centro de Operaciones se encuentra en Lausanne, Suiza y su sede principal en Nueva York. Cuenta con 60 fábricas en el mundo y se comercializa en 180 países a nivel global, las razones sociales de Ecuador responden organizacionalmente a América Latina y el El Caribe.

La misión de la compañía en general es “Ofrecer la mejor experiencia de consumo al adulto de hoy y de mañana” (Empresa de Consumo Masivo, 2015) y dentro de las metas de la compañía se establecen como prioridades el cumplir

las expectativas de los consumidores adultos; crear nuevos productos; generar rentabilidad a los accionistas; reducir los daños ocasionados por sus productos y actuar con un alto grado de integridad. Los valores de la compañía han ido cambiando de acuerdo a los nuevos enfoques y perspectivas de la compañía, a partir de Mayo del 2015 se está incursionando en la aprehensión de 7 comportamientos básicos que debe tener un empleado de la compañía de estudio; los mismos se mencionarán posteriormente.

En cada región, existe un cluster, es decir, un conjunto de países que responden a un mismo contexto, responden jerárquicamente a un Director General y este a su vez tiene bajo su cargo a directores de las distintas funciones.

En el caso de Ecuador, el Director General es un expatriado de nacionalidad argentina quién en ocasiones anteriores ha trabajado en el mercado ecuatoriano en otras posiciones como la de dirección de Asuntos Corporativos Nacionales.

Las funciones principales en Ecuador, están concentradas en el área comercial, de operaciones, sistemas, finanzas, recursos humanos y marketing.

Como se demuestra en gráfico (Ver Ilustración 11), las direcciones reportan físicamente al director de su país en línea punteada a un vicepresidente de cada región.

Ilustración 11 Organigrama Institucional



Fuente: Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
Elaboración: Propia
Año: 2015

El ingreso de la multinacional en Ecuador, se dio hace 20 años, donde fueron cambiados los esquemas tradicionales de dirección por la implementación de nuevos procedimientos de corte suizo.

Cada razón social en Ecuador cuenta con un sistema particular referente a beneficios, sanciones y reconocimientos. **La primera compañía** por ser la empresa productora, es la que cuenta con mayor número de empleados durante las temporadas altas de producción, ésta tiene 2 plantas a nivel nacional, una manejada desde Guayaquil, donde se desvena el producto y otra manejada en Quito donde se finaliza el proceso. Al contar con colaboradores destinados a oficios de procesamiento, el nivel educativo necesario para estas posiciones es el bachillerato; su función básica es cumplir parámetros y son medidos en base al manejo correcto de maquinarias, (Empresa de Consumo Masivo, 2015).

Por ende esta compañía por ser la más antigua de las tres razones sociales, cuenta con un sindicato de trabajadores, que durante varios años han buscado cierto número de beneficios adicionales durante las negociaciones de Contratación Colectiva. Esta empresa tiene 15 mujeres que representa el 10% de la población frente a los hombres, su edad promedio es de 38 años, se encuentran en cargos operativos y de supervisión, siendo su sueldo promedio de \$978 dólares.

La Segunda Compañía, al ser la empresa comercializadora y de distribución del producto principal y otras líneas del negocio, tiene como objetivo principal gestionar ventas a nivel nacional, los colaboradores de esta compañía por el papel que desempeñan, presentan un grado académico superior al personal de planta y se mantienen en constante actualización. Esta empresa también cuenta con un comité de empresa y una asociación de empleados que promueven el

mantener, mejorar e incrementar el número de beneficios adicionales que reciben por parte de su empleador. Esta compañía cuenta con 17 mujeres que representan el 8% de la población general, su edad promedio es de 42 años y su sueldo promedio oscila entre los \$966 dólares.

La tercera compañía da soporte administrativo de las otras dos entidades legales, es la más joven de entre las tres, en ésta se encuentran los más altos directivos de la organización, no mantiene comité de empresa, cuenta con una población de 59 mujeres cuya edad promedio es de 31 años y sus ingresos mensuales oscilan sobre los \$2,800 dólares, (Empresa de Consumo Masivo, 2015).

Como dato esencial en torno a las expectativas salariales, la multinacional maneja una estructura salarial acorde al mercado y es vista como complemento de los beneficios que maneja cada compañía. La empresa de producción, mantiene una estructura sindicalizada, donde sus empleados reciben el mismo salario por la gestión que realicen en conjunto. La empresa comercializadora tiene una estructura salarial atada al desempeño de los empleados y sobre este reciben un incremento variable de acuerdo a los indicadores de ventas que logren alcanzar.

La tercera compañía, es la más joven también y mantiene una estructura salarial atada al desempeño, al no contar con un diferencial variable y beneficios por encima de los legales, se encuentra en un cuartil por encima del mercado ecuatoriano, motivo por el cual los salarios son superiores al resto de las compañías, (Empresa de Consumo Masivo, 2015).

En general el sistema de beneficios de las empresas van desde recibir quintales de arroz y azúcar en ciertos periodos del año pasando por subsidios, familiares,

de antigüedad hasta llegar a tener indemnizaciones por despidos intempestivos que contemplan cálculos superiores a los regidos por la ley laboral.

El sistema de sanciones manejado por la compañía están incluido en sus reglamentos internos, estos van desde una retroalimentación de tipo correctivo, llamados de atención, llamados de atención por escrito hasta despidos.

Dentro de los registros observables de esta investigación, se pudo evidenciar que las sanciones extremas como el despido está ligado a mantener vigente el valor corporativo de honestidad.

Dentro del área de Recursos Humanos, se contemplan varios programas desde aristas de Desarrollo Organizacional, Compensaciones, Servicios de Recursos Humanos y de Bienestar Social (a nivel de cada mercado).

Sobre programas de las áreas antes mencionadas a excepción de Bienestar Social, éstos vienen dados a escala regional, al igual que las prácticas y principios, siempre que las formas de adaptación en cada mercado nacional puedan ser reales, las mismas son implementadas.

Ecuador es un mercado que a diferencia de otras realidades del mundo con respecto al producto que se comercializa, cuenta con el 100% de participación en el mercado de ventas, a pesar de que un porcentaje pequeño de las acciones de la empresa productora corresponden al estado, la misma está expuesta a un cierre general por el tipo de producto que proporciona a la sociedad. Las leyes protectoras ambientales cada vez persiguen con mayor fuerza el bienestar humano, sin embargo el gobierno de turno cuenta con un aporte alto de ingresos como consecuencia del impuesto por la venta y distribución del producto principal. Bajo este contexto, la compañía trata en lo posible de no exponerse a demandas administrativas, judiciales y sobre todo laborales, sin embargo en este momento ambos escenarios coexisten por la necesidad del uno hacia el otro.

Es así como en Ecuador, ciertos requerimientos legales laborales contribuyen a entregar un mejor servicio para los colaboradores internos, como el porcentaje establecido para personas con discapacidad, el requerimiento de trabajador@s sociales, el personal responsable del servicio médico, entre otros.

Al mencionar el sistema de Bienestar de las tres compañías, no es posible dejar relegado los esfuerzos de varias colegas que a lo largo de los años han desarrollado programas de bienestar de corte asistencial y socio-educativo.

Una nueva línea dentro de los programas de Responsabilidad Social a nivel global es el denominado sistema de “Diversidad e Inclusión” que requiere como eje principal establecer estrategias transversales de inclusión en todos los procesos organizacionales.

Este gran paraguas tiene como objetivo “fomentar un ambiente inclusivo para atraer y retener una fuerza laboral diversa, innovando a través de múltiples mercados y segmentos de consumidores” (Empresa de Consumo Masivo, 2015) la línea de Diversidad se refiere a “todas las diferencias individuales, talentos, aspectos comunes y características personales que hacen que cada empleado sea único frente a la creciente escasez y la demanda de talento que son el resultado de los cambios demográficos y sociales en curso” (Empresa de Consumo Masivo, 2015) y la línea de Inclusión referida a “La creación de un ambiente de trabajo donde diversos empleados se sientan valorados, apoyados, respetados y comprometidos para rendir al máximo”, (Empresa de Consumo Masivo, 2015). Basados en este contexto, la compañía ha designado a una Vice Presidenta de Inclusión y diversidad, que se encuentra físicamente en Suiza y de quién se ha desplegado información estadística en términos de hombres vs mujeres, generaciones y nacionalidades.

Aún es un tabú hablar de una diversidad de género laboral que incluya todos los géneros. Desde el centro global de la empresa de estudio aún no se implementan

programas específicos de inclusión, cada país se encuentra generando información que le permita intervenir.

Como expresa Chiavenato, la cultura organizacional es “una mezcla compleja de supuestos, creencias, comportamientos, metáforas, historia, expectativas, y valores que reunidos representan el modo particular en que la organización funciona”. (Chiavenato, 2002) Por su parte Cameron y Quinn, añaden que, a partir de esta conceptualización, existen 4 tipos de cultura organizacional: la cultura del clan, la adhocrática, la de mercado y la jerárquica.

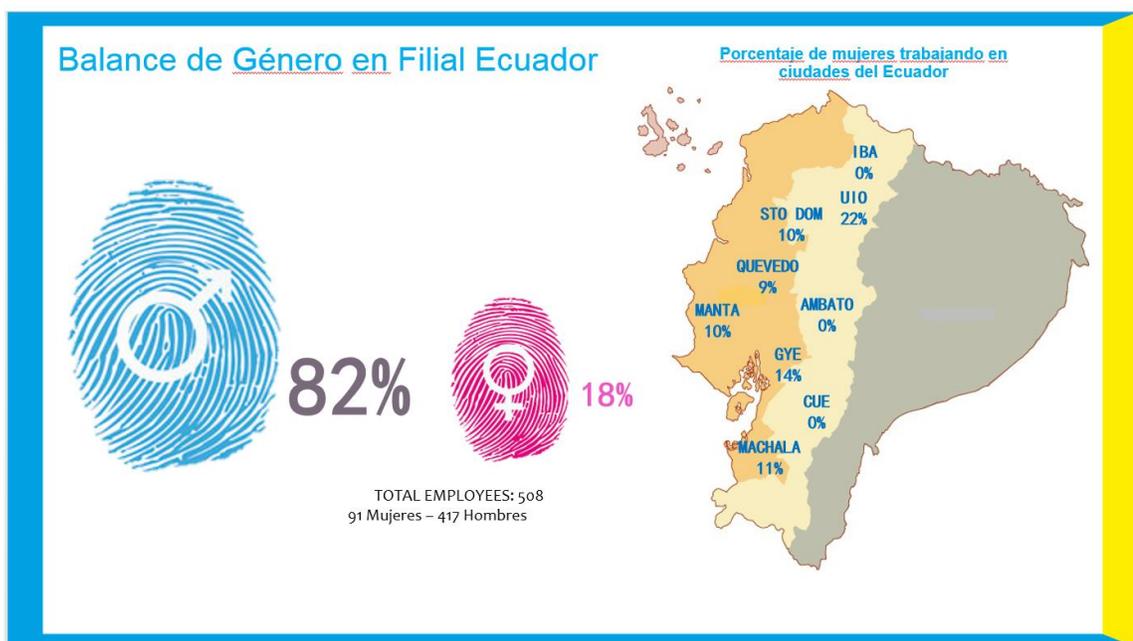
En base a la información primaria documentada en escritos de la institución, se define que esta empresa de productos de consumo masivo por ser líder en el mercado y tener el 99% de participación del mismo, se somete a cambios permanentes en sus procesos administrativos y estratégicos, lo cual hace que sus empleados mantengan un compromiso real para asumir riesgos; este tipo de cultura es encajada como adhocrática. Estos rasgos particulares demuestran que la creatividad, la iniciativa y el asumir riesgos sean valores implícitos a pesar de no estar formalizados.

Basados en la definición de cultura se exponen dos niveles de comunicación organizacional: el nivel externo y el nivel interno. En el nivel externo es donde encontramos subvariables como: organigramas, procedimientos, estrategias, logotipos y el ambiente físico de la compañía. El nivel interno, se enfoca en los valores institucionales, mitos, creencias, normas, sentimientos y emociones.

Las compañías filiales de Ecuador, que agrupa a tres empresas, tiene un número de empleados enrolados, que al 30 de Junio de 2015 suman 508 personas, de las que 417 son hombres y 91 mujeres, lo que en porcentajes se traduce en un 82% de trabajadores masculinos y un 18% para personal femenino.

La compañía, a su vez, tiene presencia en 9 provincias del Ecuador, siendo las ciudades de acopio: Quito, Guayaquil, Ibarra, Santo Domingo, Quevedo, Manta, Ambato, Cuenca y Machala. De estas 9, son Quito y Guayaquil las ciudades satélites, mientras que las 7 restantes tienen un promedio de 10 trabajadores cada una. Ibarra, Ambato y Cuenca tienen una participación femenina del 0%. (Ver gráfico 12). Es evidente que el número de mujeres en provincias depende del jefe de zona que selecciona a las personas, se puede inferir que los líderes en la costa consideran necesario incluir a una mujer dentro de su equipo para procurar una mirada diferente de los clientes hacia la organización, lo que no sucede en el caso de los líderes zonales de la Sierra.

Ilustración 12 Balance de Género Empresa de Estudio



Fuente: Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
Elaboración: Propia
Año: 2015

Para evidenciar el balance de funciones por género, en la filial de Ecuador se ha dividido la administración de la organización entre sus 10 departamentos que son: Operaciones, Ventas, Finanzas, Servicios de Soporte, Marketing, Recursos

Humanos, Servicios de Información, Asuntos Corporativos, Gerencia General y Legal.

En el departamento de Operaciones, el 12% corresponde a mujeres y el 89% a hombres, quiénes tienen un promedio de 14 años trabajando para la compañía, en datos cuantitativos se evidencia que el número de mujeres que representan el trabajo en plantas productoras es mucho menor que el de hombres, por ser un producto consumido por un target masculino y considerando la variable del promedio de años de contratación, se asume que se contrató mayor cantidad de hombres por las concepciones tradicionales de los directivos de años anteriores.

En el departamento de Ventas, el 9% son mujeres y el 91% hombres. A pesar de que el porcentaje de mujeres es inferior a la contraria, a lo largo de los 3 últimos años se evidencia un incremento de mujeres en las áreas comerciales. El logro de esta acción se ha establecido por considerarse un “reto” para la afiliada local que se incremente la participación femenina en roles estereotipados para hombres, (Empresa de Consumo Masivo, 2015). Esto supone una competencia entre otras filiales, lo mismo que se ha denominado “porcentajes de diversidad en afiliadas”. Ecuador, seguido de Colombia, es uno de los primeros mercados de la compañía de caso de estudio en América Latina que ha contratado mujeres para el cargue y descargue de productos de consumo masivo.

En el departamento de Finanzas, el 42% del personal es femenino, mientras que el 58% es masculino. En este departamento se evidencia un equilibrio entre géneros, considerando que la dirección es representada por un hombre, sus sucesoras son mujeres, por lo que se esperaría que a mediano plazo ésta función sea dirigida por una mujer.

En el departamento de Soporte, la población femenina tiene una mayoría del 63% frente al 38% de la población masculina. Las funciones de esta área corresponden a los servicios de mensajería y mantenimiento. Si bien las funciones de limpieza de espacios físicos son asumidas por una empresa tercera,

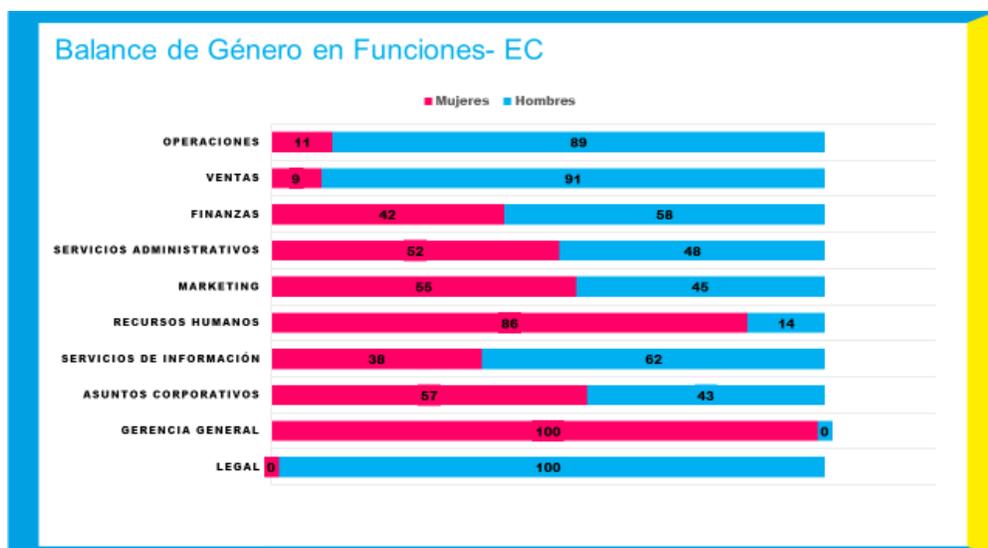
el promedio de años de servicio de las mujeres de este departamento están sobre los 16 años, siendo 36 el número de años que ha trabajado la mujer más antigua.

Para el caso del departamento de Marketing, el porcentaje femenino llega al 55% mientras que el masculino tiene un 45%. El balance entre géneros en este departamento es mayoritariamente estable comparados con el área comercial. El número promedio de años de edad de esta población es de 29 siendo todas ellas solteras sin hijos.

En el área de Recursos Humanos hay una marcada mayoría femenina, que arroja un resultado del 86% para mujeres y el 14% para hombres. En esta área la dirección es representada por el único hombre del departamento, (Empresa de Consumo Masivo, 2015).

En el área de Servicios de Información, la población masculina tiene una presencia del 62% mientras que la femenina tiene un 38%, siendo su directora la única mujer del equipo gerencial.

Ilustración 13 Balance de Género por funciones de Empresa de Estudio



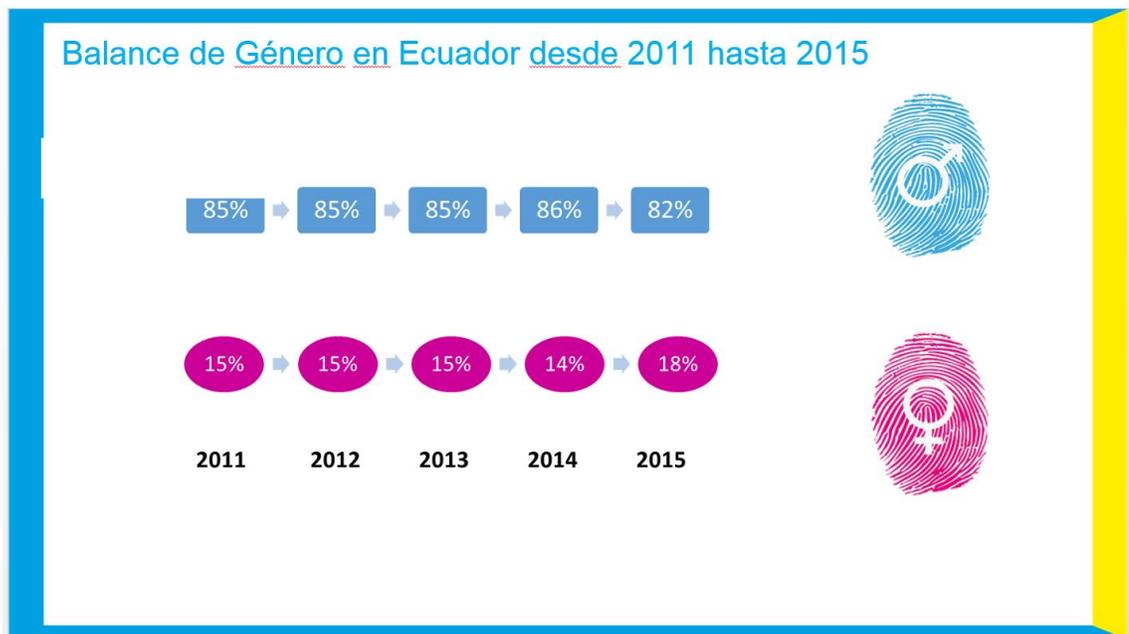
Fuente: Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
 Elaboración: Propia
 Año: 2015

En el departamento de Servicios Corporativos el 57% corresponde a mujeres y el 43% corresponde a hombres.

La Gerencia General es ocupada al 100% por mujeres, contrario al Departamento Legal cuyo componente masculino tiene el mismo porcentaje. Siendo que en ambos departamentos se contabiliza a una sola persona.

En los últimos 5 años ha existido una tendencia en el balance de género, marcada por un promedio de población masculina del 85% frente al 15% del porcentaje femenino. Solamente en el último año (2015) se evidencia un incremento que le favorece al género femenino que es del 3% respecto a los años anteriores y que arroja como resultado un 18% de mujeres frente al 82% de hombres.

Ilustración 14 Balance de Género Empresa de Estudio 2011 - 2015



Fuente: Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
Elaboración: Propia
Año: 2015

El incremento de mujeres durante los últimos años, se da en el área comercial, tal como se explicó en la ilustración 12, existe un 'reto local' por ser más incluyentes a nivel de funciones estereotipadas para hombres.

4.1.1. Descripción de las características de la Cultura Organizacional de la compañía de estudio

Actualmente la organización del estudio de caso, cuenta con siete departamentos, de los que se derivan las funciones administrativas. De ellos, la dirección de Servicios de Información, que se encarga de promover sistemas informáticos innovadores de solución para el negocio, está desde hace 13 años a cargo de una mujer, a pesar de ser un cargo estereotípicamente asumido por hombres.

Contrariamente a que la organización haya emprendido este nombramiento, estadísticamente se evidencia que los cargos direccionales están mayormente asumidos por hombres.

Como explican (Worchel, Cooper, Geothals, & Olson, 2002) los estereotipos de género se asumen como las ideas sobre las características y conductas, que son habitualmente designadas hacia hombres y mujeres. En base a esto, se suele interpretar que las mujeres, por ser 'protectoras y brindadoras de servicio', ocupan posiciones de este tipo dentro de una organización, por lo que pueden tomar las direcciones de áreas tales como talento humano, finanzas y marketing. Sin embargo, en este estudio de caso se evidencia que estas posiciones están siendo asumidas por hombres. (Ver ilustración 12)

Ilustración 15 Hombres y Mujeres en cargos directivos PMI- EC



Fuente: Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
Elaboración: Propia
Año: 2015

Dentro de esta investigación se corrobora cuantitativamente que la compañía no cuenta con una dotación de género femenino y que las mujeres que se encuentran en mandos medios – personas que ocupan posiciones gerenciales-, no tienen un perfil que les permita potencialmente ascender, tal como lo se lo expresa en una entrevista a profundidad:

“La cultura es muy orientada a resultados, hay mucha presión y poco a poco deja de ser aspiracional, inclusive para una mujer, tener ese tipo de cargos porque sabes que si llegas a eso vas a dejar lo otro (la familia)” (Mujer-Mandos-Medios, 2015)

Pues, según **(Barberá, Estellés, & Dema, 2009)**, la cultura tiene procesos influidos por estereotipos de género, siendo uno de ellos las responsabilidades familiares, que forman una barrera interna asociada a una identidad del ser madre por encima de ser ejecutiva en una organización y que ésta a su vez viene dada por lo roles idiosincrásicos **(Barberá, Estellés, & Dema, 2009)**

Es así, que este dato no es particular de los rangos más altos, sino que es una tendencia en la organización lineal de la compañía, puesto que en mandos medios existen 3 mujeres, frente a las 8 personas que hay de género masculino.

Tal como lo indica una mujer en cargos medios:

“(..) ventas, por el tema de la naturaleza de la posición y por el tipo de la sociedad en la que estamos, creo que lo más probable es que se busque que un hombre ocupe esa posición, por los rasgos de un hombre, porque tal vez, machistamente, con ese tipo de ideología uno piensa que una mujer no tiene los suficientes pantalones, entre comillas, como para ponerse en frente de una fuerza de ventas y dar órdenes” (Mujer-Mandos-Medios c. s., 2015)

Al interior de la compañía, las mismas mujeres consideran que no poseen las habilidades, competencias y capacidades para asumir funciones que, estereotípicamente, realiza un hombre. Esto claramente demuestra que la cultura intrínseca lleva a construir en mujeres esos ideales inalcanzables en la organización privada. Esas adjetivaciones de las mujeres frente a hombres, es lo que denominamos roles idiosincráticos y que en este caso pueden haberse dado desde la construcción social de ser niña, las relaciones de pares durante las instancias de socialización y que los espacios laborales refuerzan estas concepciones.

Schein, en 1988, en su explicación sobre los niveles de cultura y las relaciones, ejemplifica varios elementos dentro del iceberg organizacional. Dentro del nivel no observable, que se refiere a los contenidos y significados no existentes, se encuentran los valores institucionales.

Estos valores engloban a aquel conjunto de creencias que la organización define sobre conductas específicas, así como también los objetivos del giro del negocio de la compañía, a su vez se convierten en simbólicos y se configuran como

acuerdos tácitos entre las personas dentro de la organización. Cuando los valores son compartidos y se aceptan por un grupo, se convierten en presunciones básicas que configuran la mente colectiva del grupo social.

Para continuar con la descripción acerca de las características de la cultura de la empresa de estudio, se describirá aquello que se encuentra implícito en los sistemas de beneficios, sanciones, recompensas y prácticas cotidianas dentro de la organización.

Por medio de datos obtenidos a través de información manejada por el departamento de Recursos Humanos, se describen las nuevas configuraciones sobre las tendencias organizacionales a nivel global de la empresa de estudio, quienes se basan en 7 comportamientos, que suponen la manera en que las personas actúan y se relacionan entre sí y que son considerados como el ADN de la compañía.

La agilidad, el aprendizaje, la colaboración, la comunicación, espíritu emprendedor, impacto y el liderazgo son considerados como los valores institucionales que mueven las prácticas cotidianas de la organización. (Ver gráfico 16).

Ilustración 16 Valores Institucionales



Fuente: Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
Elaboración: Propia
Año: 2015

A pesar de que la compañía, a nivel global, realiza esfuerzos para incluir valores que institucionalicen a las personas como diversas e inclusivas, estas miradas no responden a la inclusión del género femenino en términos del uso de gráficas de comunicación, a nivel de las afiliadas locales, en este caso de Ecuador.

Los diseños utilizados en las campañas comunicacionales no son congruentes para relacionar aquellos ideales perseguidos con la inclusión que otros departamentos empiezan a promover, es así que se observa en los diseños, figuras masculinas para promover valores en la organización. (Ver gráfico 16)

Como se ha mencionado, todos aquellos comportamientos o funciones serviciales son ligados a las mujeres y es así que para representar el comportamiento de “colaboración”, el diseño gráfico se proyecta con mujeres. El comportamiento de “liderazgo” a pesar de que mayoritariamente se liga con

hombres, se proyecta con dos mujeres en una carrera ya que corresponde a ese “liderazgo a través de palabras y acciones para inspirar a otros y así ayudarlos a conseguir objetivos ambiciosos”. (Empresa de Consumo Masivo, 2015)

Los sistemas de sanciones, recompensas y reconocimientos son elementos que permiten la formación de la cultura organizacional por lo que es importante que dentro de una cultura existan estas particularidades ya que facilitan también el direccionamiento del comportamiento de los empleados dentro de la organización y los alcances empresariales que tenga la misma.

El reglamento interno de la compañía, en su capítulo IV sobre sanciones expresa que las faltas leves serán sancionadas con una amonestación verbal, luego con una amonestación por escrito y finalmente con el visto bueno al empleado.

La información obtenida de la base de datos, acerca de los motivos de salida de los empleados por despidos intempestivos, el 70% corresponde a terminaciones por deshonestidad y falsificación.

Dentro de las prácticas de reconocimientos y recompensa la compañía clarifica tres tipos de estímulos: los premios ‘ABCD’, premios a la excelencia y premios presidente, (Empresa de Consumo Masivo, 2015). Los tres enfocados a reconocer individuos que van más allá de lo estipulado de sus acciones, también equipos excepcionales cuyo nivel de desempeño generen contribuciones significantes e innovadoras al negocio y por último se premian los logros sobresalientes que hayan impactado en las estrategias prioritarias de la compañía.

Estos reconocimientos son, típicamente, enfocados a esfuerzos de equipos multidisciplinarios.

Los 7 comportamientos transmitidos por la organización transversalizan todas las prácticas institucionales dentro de los sistemas mencionados. De acuerdo al número de personas desvinculadas por falsificación, se evidencia en la compañía

al valor de honestidad como clave para el cumplimiento de procesos. Otro de los valores intrínsecos, que mueven a la compañía es el valor de la productividad que se traduce en que todas las compensaciones apuntan a la eficiencia de los procesos.

Ligado al valor que se evidencia como productividad, una de las prácticas vivenciales en la organización es la gestión del desempeño que va ligado a la remuneración. A partir de esto, mujeres y hombres en cierto periodo del año son evaluados de acuerdo a los objetivos acordados con su supervisor, y muchos de ellos mantienen una conversación frontal para mejorar las prácticas laborales.

A partir de las prácticas cotidianas se ha evidenciado que existen valores intrínsecos dentro de la población de empleados de la filial en Ecuador, los que a pesar de no estar descritos como parte del ADN de la institución, conforman las características que presenta esta cultura como la honestidad para preservar un ambiente de justicia, la productividad para reconocer los mayores esfuerzos al interior de la organización.

Hombres y mujeres entrevistadas expresan que por el hecho de ser una mujer, ésta debe asumir un rol de protección y de servicio, al ser más servicial con su equipo, debe denotar una postura enérgica en momentos de corregir acciones, bien lo menciona una de las personas cuando se cuestionó si veía diferencias en la forma de dar sanciones por hombres y por mujeres.

“La sociedad nos hace un poco más suaves, a la mujer le toca dar el mismo llamado de atención, o feedback correctivo, de una forma más decorada por ende el feedback es más delicado que el de un hombre y eso genera que el mensaje no le llegue de forma correcta y vaya tomando la forma de comentario (...) un hombre en cambio dice: eso pasó, esto tienes que mejorar y punto, este tipo de comunicación llega mucho más directa un hombre puede tomar

acción más rápido que a una mujer". (Mujer-Mandos-Medios C. s., Entrevista a Profundidad, 2015)

Tajfel y John Turner (Lopez, Etxebarria, Fuentes, & Ortiz, 2003), señalan como "identidad social a las categorías sociales íntimamente relacionadas con las interacciones sociales", por estos motivos como bien lo menciona Erikson la "identidad personal y la social sufre transformaciones a lo largo de la vida en función de las diferencias subjetivas y de las concepciones del mundo" (Lopez, Etxebarria, Fuentes, & Ortiz, 2003). Esta es la forma en que se ha estereotipado a las mujeres a lo largo de la historia y a quienes aún se considera como quienes no pueden herir a través de conversaciones con sus subordinados.

Chirinos en su documento sobre las Características Generacionales y los valores en su impacto laboral expresa que "las generaciones responden a diferentes actitudes y expectativas en relación al trabajo y su carrera" (Chirinos, 2009) Para William Strauss y Neil Howe (1991) citados por Chirinos (2009) "una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva" (Chirinos, 2009).

A partir de esto se evidenciará como las distintas generaciones que confluyen en la organización forman esa cultura organizacional interna que se trata de describir.

De acuerdo a los resultados recogidos de la base datos de la empresa, la diversidad generacional supone la participación de 3 tipos de generaciones: la de los Baby Boomers, cuyo período de nacimiento comprende desde 1946 a 1964, la Generación X, nacidos entre 1965 y 1979 y la Generación Y, cuyos nacimientos se registran de 1980 a 1994.

El porcentaje de personas pertenecientes a la generación de los Baby Boomers, cuyas edades oscilan entre los 51 a 69 años, es del 7%. Para el caso de la Generación X, cuyas edades se encuentran entre los 36 a 50 años, el porcentaje

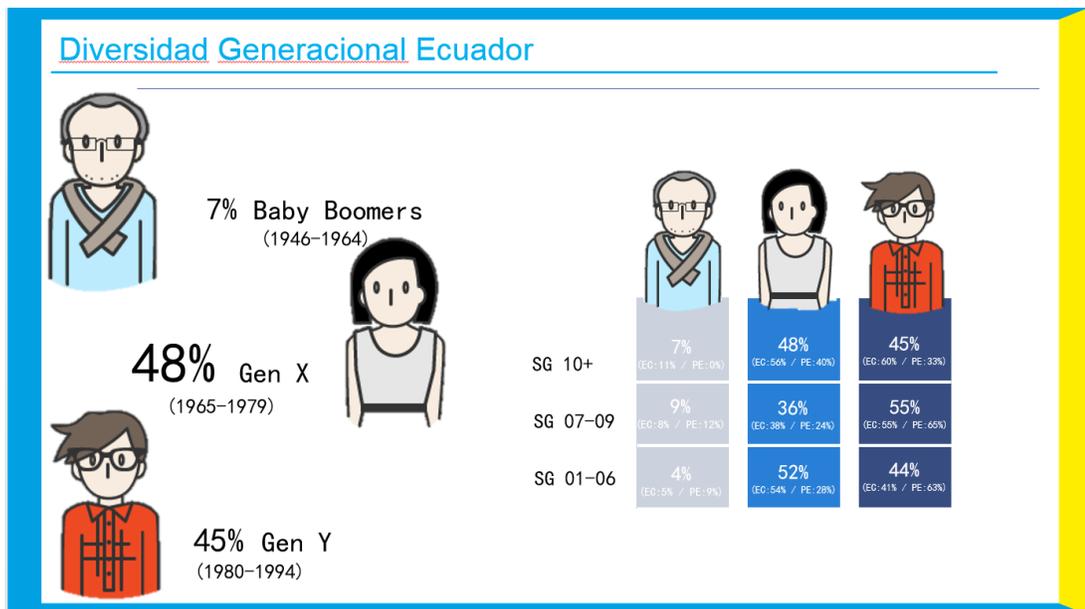
asciende al 48% del total de empleados; por último la Generación Y, con edades entre los 21 a 35, abarca el 45%.

Actualmente, la compañía maneja SG (escalas salariales, por sus siglas en inglés) que están divididas en tres grandes grupos. El primero abarca los niveles 01 al 06 y en divisas representa de \$489 - \$1.500, el segundo recoge las categorías 07 al 09, cuyos salarios son de \$1.501 – \$3.800, y el tercero reúne rangos superiores al 10 y sus ingresos son de \$3.801 hasta \$10.400, para el caso de Ecuador.

Actualmente 9 mujeres, de la generación Baby Boomers, con edades entre 51 a 69 años, tienen un sueldo promedio de \$1400.

Las 27 mujeres pertenecientes a la Generación X, con edades entre 36 y 50 años, ganan en promedio \$2973.

Ilustración 17 Diversidad Generacional



Fuente: Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
 Elaboración: Propia
 Año: 2015

Las 54 mujeres de la Generación Y, cuyo rango de edad es de 21 a 35 años tienen un ingreso promedio de \$1969.

De los 3 grupos las que menos sueldo promedio perciben son las 9 mujeres que conforman la generación de los Baby Boomers.

Otro de los aspectos que la cultura describe como inmersos en el nivel externo de la organización es el referido a la arquitectura y al entorno físico de la compañía, uno de los hombres entrevistados refiere que:

“El distribución física de las oficinas de cierta forma te da poder no solo frente a mujeres sino frente a mis reportes y las otras áreas (...) viste que tú [Recursos Humanos] y yo [Comercial] tenemos oficinas del mismo tamaño y esto no se da porque seamos diferentes sino porque la información que ambos manejamos de cierta forma debe guardar confidencialidad y es relevante para cada área” (Hombre-mandos-medios, 2015)

A pesar de expresar que los ambientes físicos no generan diferencias entre mujeres y hombres, es claro observar cómo efectivamente se generan relaciones de poder de ciertas posiciones hacia otras, como de jefes a subordinados o como áreas de Recursos Humanos frente a áreas de soporte administrativo. Weber, 1994 mencionado por Piedra (2004) expresa que “el poder está distribuido de forma desigual en toda la sociedad, aspecto que lleva a considerar la relación de dominación, legitimación, y burocracia administrativa” (Piedra Guillén, 2004).

Desagregando las variables consideradas en la matriz de operacionalización, dentro de la categoría de Género y la variable “identidad de género” que a su vez describe características de la cultura, se indagó en las percepciones de cómo se conciben y reconocen las mujeres de mandos medios en la organización.

Como se expresó en el marco teórico la identidad son aquellos comportamientos, sentimientos y percepciones que expresa el ser humano desde que se construye como un “yo” propio, basados en estos conceptos y analizando las percepciones

de mujeres en mandos medios y en dirección, ellas se perciben a sí mismas como rivales, sienten necesario construir una barrera de rivalidad, ya que como bien lo expresa una de ellas:

“[Los hombres] (...) ellos solo necesitan pelear con ellos mismos ni con la sociedad porque la sociedad los fue creando de esa manera, ellos pueden ir subiendo normalmente pero las mujeres sentimos la necesidad de competir entre nosotras mismas por que la sociedad se ha vuelto más competitivas entre nosotras” (Mujer-directiva, 2015)

Es necesario sobresalir en una sociedad desigualdad entre hombres y mujeres y para las mujeres entrevistadas, la escapatoria es defenderse de sus mismas pares en el medio organizacional.

“Entre hombre y una mujer subordinado no hay mucha competencia pero entre una mujer y una mujer jefe hay ocasiones en que se puede sentir una rivalidad a pesar de que no son pares sino es una supervisión” (Mujer-Mandos-Medios C. s., Entrevista a Profundidad, 2015)

Por su parte los hombres consideran no tener conflictos en las relaciones entre personas de su mismo género y con mujeres, son claros al tener la misma percepción que tienen las mujeres sobre ellas mismas.

“se nota cuando las mujeres se sacan las garras entre ellas, son muy territoriales, el hecho de que seamos una empresa llena de hombres, hace que a medida que se incorporan más mujeres a la organización, mujeres antiguas se sientan relegadas no por el hecho de ser jóvenes sino por el mismo hecho de ser mujeres y de que teman perder ese espacio que ya lo tienen ganado en áreas

comerciales como la nuestra donde todos somos hombres”
(Hombre-mandos-medios, 2015)

Dentro del indicador de Roles formales e idiosincráticos masculinas y femeninos que tiene la empresa en general, indagamos cuantitativamente en el número de horas que trabajan hombres y mujeres. A nivel de contexto cultural ecuatoriano, según lo mencionado al inicio de este trabajo de titulación, el número de horas trabajadas por semana de las mujeres es inferior al de hombres, ya que ellas generan otros roles sobre todo los familiares. A nivel de organización en cuenta a la contabilización de horas por sistema de registro de marcación, se presentan similares características a las del contexto nacional, sin embargo durante las entrevistas a hombres, ellos mencionaron que la mujer a pesar de dejar sus puestos de trabajo en tempranas horas, suelen trabajar horas nocturnas, lo cual lo evidencian al correos durante horas de la madrugada.

“Estoy seguro de que mis reportes pasan en la computadora más horas al día que yo que soy director, ellas trabajan en las madrugadas, en las mañanas, los domingos, cuando yo descanso ellas me piden aprobaciones y entiendo que eso se dá porque tiene que ocuparse de ser madres y esposas al mismo tiempo y eso yo lo respeto” (Hombre-Director, 2015)

En este apartado para describir aquellas características simbólicas de la cultura de esta empresa de comercialización de productos masivos se integran aspectos de nivel interno y externo dentro de los conceptos de Cultura Organizacional, seguido de esto se describirán aquellos elementos que en base a la cultura de la compañía se asumen como claves para la participación de mujeres en puestos de dirección.

4.1.2. Elementos que configuran la participación en los puestos directivos

Una vez descritas aquellas características que particularizan la cultura de la institución, deseamos evidenciar qué de ellos elementos se configuran para que las mujeres puedan acceder a puestos directivos.

Dentro de los rasgos peculiares de esta cultura, se enunciará el tipo de documentación que mantiene la compañía como normativa para que hombres y mujeres accedan y se mantengan en puestos de dirección.

A través de información recogida, se describirán los mecanismos existentes a nivel global de la multinacional para los apartados que corresponden a procesos de selección interno y externo.

A niveles de estructura salarial se diversifica a las personas por función, grado de responsabilidad y remuneración, las personas catalogadas en grados gerenciales, son evaluadas anualmente de forma individual y colectiva, dentro de las evaluaciones colectivas se convoca al director de la función, director de recursos humanos, equipo gerencial y responsable del área de Desarrollo Organizacional de la región, quiénes calibran al conjunto de personas basándose en una nota y en una curva, (Empresa de Consumo Masivo, 2015).

“La curva”, debe estar distribuida de la siguiente forma: personas mejorables en la organización que ocupan un 25%; personas óptimas que ocupan el ratio 50 y personas excepcionales en sus puestos de trabajo en un 25% también.

Sobre las personas de la afiliada se organiza un “nine boxes” que se refiere a los nueve encasillamientos, el mismo que se criteriza de acuerdo al nivel de potencial y desempeño de la persona. Al existir una vacante se revisa con las funciones involucradas, las personas que se encuentran en el “cajón noveno” que corresponden aquellos profesionales sobresalientes no solo en desempeño sino también en potencial y se designa a una persona en una nueva posición.

La forma en cómo son llevados estos procesos, no responden a normativas parametrizadas como es el caso de las instituciones públicas en donde se responde a un concurso de oposición y méritos. Este análisis se lo realiza de acuerdo al histórico de su desarrollo en la compañía.

Mencionada la forma de asumir nuevas posiciones, se recalca que a pesar de que el número de mujeres en mandos medios sea inferior al de hombres durante el periodo de esta investigación, son ellas quienes se encuentran en los cuadros de sucesión de los directivos actuales.

4.2. Actitudes y comportamientos dentro de la Cultura Organizacional que influyen en la participación de las mujeres.

4.2.1 Descripción de Actitudes y Comportamientos de hombres y mujeres en relación a la participación femenina.

Existen 91 mujeres dentro de la organización, lo que corresponde a un 18% de participación femenina en la afiliada de Ecuador del caso de estudio, el promedio de años de vida de estas mujeres es de 34, mientras que son 9 los años promedio en que se encuentran laborando. La mujer más antigua dentro de la compañía tiene 40 años de labores y 60 años de edad, su función se encuentra en el área de operaciones para la planta principal.

Así también la única mujer directiva tiene 49 años de edad y 12 laborando en la compañía.

Contrario a lo que se pensaría, existe el mismo porcentaje de mujeres en el área de operaciones y comercial, es decir que el 46% de la población femenina realiza funciones al interior de la planta y en el área de ventas.

Con respecto a la variable de los sistemas de sanción al anterior de la compañía, las mujeres consideran que;

“No creería que al momento [la compañía] tenga algún método para corregir [conductas discriminatorias], porque no son visibles... son percepciones, al ser percepciones creo que no todos lo ven, solamente es posible que lo vea quien lo siente” (Mujer-Mandos-Medios C. s., Entrevista a Profundidad, 2015)

Se expresa que al interior de la compañía existen niveles de sanciones basadas en los reglamentos internos, los mismos que van desde un llamado de atención verbal hasta la separación definitiva del trabajador, y que a su vez no consideran que existen diferencias sobre el proceso de sancionar a hombres y mujeres, sin embargo se resaltan ciertas conductas discriminatorias de supervisoras mujeres y hombres a subordinadas mujeres, donde es más difícil acceder a tener una aprobación de permiso para disfrutar de espacios de esparcimiento o responsabilidad familiar, como lo mencionó una de las entrevistadas.

“Yo como jefe te puedo decir que cumplas con reuniones de tu hija en la escuela (...) te lo estoy dando pero a la vez te estoy transmitiendo que “esto” de darte permiso no me está beneficiando a mí” (Mujer-directiva, 2015)

Respecto de reconocimientos en términos estadísticos la población de empleados premiados por mayor productividad correspondió al 8% de los cuales el 60% se entregó a mujeres. Nuevamente basados en el contexto nacional, las estadísticas de Uso del Tiempo Libre del INEC, demuestran que las mujeres trabajan menos horas al día. Aparentan ser más eficientes que los hombres en sus puestos de trabajo.

Al ser ésta una compañía de corte adhocrático y estar muy alineada a asumir riesgos no sanciona de forma drástica los errores que se puedan cometer.

Las aspiraciones como subvariable dentro de la categoría de contenidos y significados no existentes se definen como “aquellos objetivos personales propuestos para alcanzar un resultado” (Gomez C. , 2008). El indicador sobre el cual se indagó fue para conocer las aspiraciones que tienen las mujeres de mandos medios para acceder a puestos de dirección. Dentro de la entrevistas a profundidad se percibe que ellas conocen el proceso para la designación de cargos directivos; puesto que llevan a cabo los mismos con sus subordinados para puestos gerenciales; sin embargo consideran que “no” es aspiracional para una mujer acceder a aquellos puestos de decisión ya que se debe relegar una de las prioridades de la vida de una mujer, que es la familia.

“La cultura es muy orientada a resultados, hay mucha presión y poco a poco deja de ser aspiracional, inclusive para una mujer, tener ese tipo de cargos porque sabes que si llegas a eso vas a dejar lo otro (la familia)” (Mujer-Mandos-Medios C. s., Entrevista a Profundidad, 2015)

Lo expresa ya la subcategoría de Techos de Cristal, que existe una línea transparente que no permite que las mujeres acceden a otro tipo de cargos, en este caso de estudio, las mismas señalan que al no existir condiciones que permitan unificar el trabajo y la familia, no es una prioridad o un desarrollo en su carrera profesional el ingresar al equipo gerencial. Se indagó sobre las percepciones de las mujeres sobre la conciliación de su vida profesional y familiar y se evidencia en la compañía local prácticas de horas de trabajo flexible.

La práctica menciona que las personas tomarán una media tarde libre al mes para tomar un espacio de tiempo en el que se organizarán de forma independiente y también una tarde de “home office” siempre y cuando cuenten con las herramientas tecnológicas para estar conectadas desde sus hogares, a pesar de esto, las mismas mujeres opinan que las prácticas no fueron creadas para cubrir necesidades de mujeres o para promover una cultura en igualdad de

condiciones, sino más bien para atraer y retener talentos en la organización y para nivelarse con otras industrias multinacionales que ya permiten estas facilidades. (Empresa de Consumo Masivo, 2015)

“No considero que [el flexitime] fue pensado para mujeres, fue pensado para atraer talento a la compañía y para mantenerse a nivel de compañías que dan las oportunidades a sus trabajadores”
(Mujer-Mandos-Medios c. s., 2015)

En torno a percepciones de hombres y mujeres sobre el indicador de mentorización, ellas expresan que es importante y hasta esencial mantener un grupo de contacto y de buenas relaciones con los directores puesto que los mantiene en la lupa de la organización; para los hombres por su parte no es evidente tener un mentor en la organización, externamente no perciben que el tener una relación cercana con otro hombre dentro de su mismo departamento, se proyecte como un mentor, sin embargo mencionan que la conformación de redes de contacto les ayudará en un futuro a acceder de forma más fácil a otras espacios.

“Nunca he escuchado sobre un mentor organizacional, creo que las relaciones te ayudan a tener mayor “exposure” frente al “management team (TM)” (Hombre-mandos-medios, 2015)

“En esta empresa hay que tener mucho contacto con gente de “arriba” – no digo que sea lo único- porque mi trabajo habla por sí solo, pero en tema de las redes dentro de la empresa creo que también es algo importante que te ayuda a subir. (Mujer-Mandos-Medios C. s., Entrevista a Profundidad, 2015)

La mujer que forma parte del equipo gerencial durante la entrevista brindada mencionó su percepción como mujer en el cargo que desempeña hace algunos años, ella menciona esos atributos particularizantes mencionados en el marco teórico, los cuales determinan su unidad idiosincrática, identificando lo que la hace única, caracterizando aquellas creencias sobre sí misma en su puesto de trabajo.

“(…) manejo un mayor número de mercados que el resto de directores, eso implica que esporádicamente debo viajar a países como Colombia, Perú y Venezuela, mis hijos ahora son grandes pero cuando eran guaguitos, me costaba mucho dejarlos por días y enterarme de cosas que hacían sin mí… mi esposo me ayudaba en el cuidado y en las reuniones de la escuela (…) es difícil perder esos momentos con ellos pero no sabría cómo costear su educación sino tuviera este trabajo” (Mujer-directiva, 2015)

A partir de esta reflexión de la entrevistada se deseó percibir los roles que tienen las mujeres madres en puestos directivos. Detrás de la postura masculina que proyecta la directora se evidencia el rol de madre, un tanto relegado para asumir este espacio corporativo en el que compete y tiene que adaptarse.

Para mencionar las percepciones frente a los roles de género experimentados se indagó en mujeres de mandos medios como perciben los roles de madres en puestos de dirección, estas mencionaron existen rasgos masculinos cuando una mujer tiene como prioridad el trabajo, una de ellas ejemplificó quienes dentro de la organización son percibidas con estos rasgos por priorizar el trabajo y como éstas han podido moverse fuera del país como expatriadas de la compañía.

“El hecho de que tu prioridad no sea la familia y que prefieras poner como prioridad el trabajo, sin ser machista ni nada de eso, creo es un rasgo un poco más masculino porque por lo general los hombres buscan más el tema de “el trabajo” porque así ha venido surgiendo

la sociedad desde hace mucho tiempo atrás, entonces si es que relegas tu familia al trabajo podría verse como rasgo tal vez un poco más masculino” (Mujer-Mandos-Medios C. s., Entrevista a Profundidad, 2015)

4.2.2 Participación de mujeres en puestos directivos

El sentido de pertenencia como aquella subvariable dentro de la Identidad de género que busca indagar sobre la percepción del sentido de pertenencia de las mujeres frente a su mismo género, se explica desde la categoría de género como aquel significado particular que tienen las mujeres frente a un espacio físico.

Esto a su vez da cuenta de la subvariable “autoconcepto” que no es más que aquel que crea el individuo desde su génesis y que no son propiamente individuales sino que también son construidas desde una dimensión sociocultural, siendo así, es posible decir que las representaciones de las capacidades peculiares, las preferencias, el aspecto, apariencia y el temperamento se refieren a este término. (Lopez, Etxebarria, Fuentes, & Ortiz, 2003)

Se destaca frente a la variable roles de género experimentados las percepciones que tienen las mismas mujeres sobre el desempeño de mujeres baby boomers en la organización. Consideran que existen diferencias entre las prioridades de mujeres en esta generación y aquellas ubicadas en la Generación X que ocupa un 48% a nivel organizacional; y radican en cómo se atraen y se retienen las mismas y qué mueve a mujeres de nuevas generaciones a permanecer y establecerse en una compañía. Es importante mencionar que a pesar de que la empresa a nivel global realiza esfuerzos por retener y mantener a jóvenes generaciones, los ideales de ellos están por encima de ofrecimientos de mejora económica o de desarrollo de carrera.

Dentro de la investigación no se constataron causas y consecuencias, sin embargo visiblemente tampoco se describieron los motivos de que las generaciones “X” y “Y” no permanezcan menor cantidad de años en una compañía. Es así que mencionan que:

“Depende mucho de la generación, nuestra generación busca mucho eso, mi generación está más enfocada en experiencias que te generan este tipo de felicidad porque a largo plazo lo que uno necesita es ser feliz” (Mujer-Mandos-Medios C. s., Entrevista a Profundidad, 2015)

4.3. Diferencias de Género en roles directivos

4.3.1 Percepciones sobre diferencias de género en la Cultura Organizacional.

Al interior de esta variable se analizarán aquellos aspectos diferenciadores entre hombres y mujeres de la organización, responderemos a la pregunta: ¿Qué elementos de la cultura y de la gestión organizacional contribuyen al mantenimiento de las diferencias entre géneros en roles directivos dentro de la empresa?

Los mitos, las normas, creencias, sentimientos, el reconocer al otro, la ambigüedad de los roles, el networking y aquellos roles formales e idiosincráticos masculinos y femeninos que tiene la empresa en general, son algunos de los elementos que diferencian a hombres y mujeres para acceder a posiciones superiores. Se describirán las personas desde la misma directora hasta mujeres en mandos inferiores.

La subcategoría de procedimientos permite conocer la forma en que hombres y mujeres perciben las promociones al interior de la organización. Se mencionó en

la variable anterior de resultados, el proceso de promoción para directores, que en base a las competencias y el potencial de las personas se los encasilla en un cuadro significativo y en momentos de vacantes las personas se promueven. El común denominador de hombres y mujeres entrevistados, es que están de acuerdo sobre el proceso, sin embargo y también mencionan no sentirse cómodos cuando se cubre vacantes con personas externas a la organización.

En general la cultura de la empresa hace que las personas esperen que se actúe de la misma forma en que se trabajó en años anteriores.

Dentro de la mentorización es una práctica de reproducción de las diferencias de género, de aprendizaje social, que se atañe al hecho de que un hombre en puesto de dirección pueda generar espacios informales donde se creen conversaciones de intereses de la compañía para otros hombres con el fin de acoplar de forma más sencilla al nuevo miembro hombre director dentro del grupo.

Como lo menciona una mujer en mandos medios:

“yo no comparto espacios de distracción fuera de la compañía... como el hecho de andar en bicicleta los fines de semana, eso me pone en desventaja frente a mis pares hombres”,

Desde las construcciones de género esto es un “Conflicto de Rol”, puesto que la mujer cumple además del rol en la empresa, otros roles que tienen que ver con la construcción estereotipada de ser mujer, entonces mientras los hombres salen a hacer bicicleta, la mujer se queda en casa asumiendo los roles domésticos de su mundo privado.

Esto hace que los nuevos hombres que puedan pasar a esos puestos directivos tengan una mentorización de los que ya están en esos puestos y que les sea más fácil adaptarse y acceder.

4.3.2. Percepciones sobre las diferencias de género en Roles Directivos.

Para el caso de las categorías de sueldos asignados a los directores, todos los directores de sexo masculino están en el grado 14, mientras que la directora de género femenino tiene asignado un sueldo establecido en el grado 13.

En la tabla continua, destacan la clasificación de cargos jerárquicos dentro de la organización, así como el número de población femenina y masculina que ejercen esos roles. Los resultados también detallan, además del sexo, la fecha de ingreso a la organización, su edad al momento del ingreso, su edad cuando ascendieron a cargos directivos, el lapso de tiempo entre su cargo previo y su cargo como directivo y los años en el cargo.

El promedio general de años laborando en la empresa de los directores es de 8,5 años. Para el caso de los 6 hombres este promedio equivale a 7.8 años, mientras que para el caso de la única mujer es de 13 años.

La edad promedio de ingreso a la compañía, de quienes han alcanzado este cargo, es de 31 años. Para el caso de los hombres esta cifra equivale a 29,8 años, mientras que la directora de Información de Sistemas ingresó a los 38 años.

La edad promedio a la que asumieron el cargo de directores es de 35,1. En el caso de los hombres, su promedio de edad en esta categoría es de 34,3 años, por su parte la mujer directora ascendió a este cargo a sus 40 años de edad.

El tiempo promedio de ascenso entre su cargo anterior y la dirección es de 16.5 meses. Para el caso de los hombres es de 15.3 meses y para el caso de la mujer es de 24 meses.

El periodo de años promedio en el cargo de dirección es de 2.9 años. Para el caso de los hombres este lapso de tiempo equivale a 1,6 años, mientras que para el género femenino equivale a 10 años.

El sueldo promedio de los directores de la organización es de \$9.682. Para el caso de los hombres directores su sueldo promedio es de \$9.906 y para la mujer directora es de \$8.343.

Referidos a aquellos indicadores que demuestran diferencias entre género, uno de que impacta en las personas, sin duda es el basado en las estructuras salariales. Debe tenerse en cuenta que en empresas multinacionales los incrementos salariales se basan en presupuestos y a la gestión del desempeño.

Tabla 4 Estadísticas Directores Empresa de Estudio

Cargo	Sexo	Fecha de ingreso a	Años en la empresa	Edad actual	Edad de ingreso a la compañía	Edad de ascenso a cargos directivos	Ascenso desde último cargo a directivo	Años en el cargo directivo	Sueldo
Director Asuntos Corporativo	M	2009	6	36	30	29	8 meses (244 días)	1 año (Julio/2014)	\$10.021
Director de Marketing	M	2005	10	36	26	36	1 año (365 días)	1 mes (Agosto/2015)	\$9.330
Director de Finanzas	M	2005	10	39	29	36	1 año (365 días)	3 años 2 meses (Julio/2012)	\$10.350
Director Comercial	M	2005	10	41	31	40	2 años (730 días)	1 año 4 meses (Mayo/2014)	\$10.019
Director de Legal	M	2007	8	33	25	29	2 años (730 días)	4 años 5 meses (Abril/2011)	\$10.083
Director de RRHH	M	2012	3	41	38	36	1 año (365 días)	1 año 11 meses (Oct/2013)	\$9.630
Directora de Información de Sistemas	F	2003	13	50	38	40	2 años (730 días)	10 años 2 meses (Julio/2005)	\$8.343

Fuente: Sistema de Información de Base de datos de Recursos Humanos (HR2U)

Elaboración: Propia

A

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

El trabajo de investigación “Dimensiones de la cultura organizacional que intervienen en promover y mantener la participación de la mujer en puestos directivos” tuvo como objetivo conocer aquellos elementos que podrían estar causando la presencia de esa línea transparente que no permite el desarrollo de mujeres; considerando el estudio de caso de una organización privada en el sector productivo.

De acuerdo al análisis, derivado de las variables y puesto en marcha a través de instrumentos cuanti-cualitativos, se concluye que en el entorno institucional actual, las mujeres creen que a menos que adopten algunos de los valores masculinos, están destinadas a no incursionar en puestos de toma de decisión, es así que han establecido las siguientes percepciones:

Progreso en la carrera, el 100% de las mujeres consultadas cree que éste se ve afectado pues está fuertemente sesgado hacia valores tradicionalmente masculinos como la agresividad, la extroversión, la competitividad y el individualismo.

Largas horas de trabajo, todas las mujeres entrevistadas perciben que las largas horas de trabajo son consideradas como un importante y poco sofisticado medidor de compromiso con la organización.

Los estereotipos de género con respecto a la idoneidad de las mujeres en algunas funciones, como las finanzas y ventas, están omnipresente.

Comportamiento similar, se ve como un rasgo positivo en un hombre y como una debilidad en una mujer.

Por otra parte, las mujeres que han tenido éxito mediante la adopción de comportamientos "masculinos" son vistas como perpetuadoras del problema, ya que no se convierten en modelos a seguir ni aumentan la percepción de una fuerte política para la diversidad laboral.

También hay una fuerte percepción y ansiedad entre las mujeres, quienes temen que tener hijos es penalizado dentro de la compañía pues restringe sus posibilidades de crecimiento.

La concepción sobre los elementos de la cultura organizacional que tienen en la compañía de estudio, no es positiva por parte de las mujeres, ellas a nivel general expresan que independientemente de los enunciados de equidad y de igualdad en los procesos de selección y ascenso, aún se mantienen acciones y formas de pensar de los directivos, que limitan un mayor acceso a puestos de decisión, dentro de la institución.

A partir de estos elementos se puede exponer que la diversidad de género laboral se expresa dualmente; desde la percepción de los estereotipos de género que tiene los individuos y desde la cultura organizacional que se genera en el marco institucional.

Con el fin de mejorar aún más la diversidad y la inclusión en la filial en Ecuador, es necesaria la evolución cultural, incluyendo el cambio de la percepción que las mujeres tienen de su propia cultura y género.

5.2. Recomendaciones

Después de las aportaciones de este análisis se puede articular un conjunto de sugerencias y recomendaciones para hacer frente a la percepción de una brecha de género y promover una cultura organizacional más inclusiva. Se mencionará el qué hacer profesional para promover una mayor participación de mujeres en puestos directivos:

Ambiente y Valores más incluyentes en la filial de Ecuador, se debe evolucionar a partir de los valores percibidos como típicamente masculinos (por ejemplo, la agresividad, la competitividad y el individualismo) a un conjunto equilibrado de valores y comportamientos. A pesar de que se incluyen nuevos valores a nivel global, las afiliadas en su contexto local no implementan las mismas de la forma en que se conciben en primera instancia.

Diferentes modelos y trayectorias profesionales, La filial de Ecuador debe redefinir la concepción de éxito que tiene el género femenino, por un conjunto más equilibrado de habilidades y características que consideren alternativas a la movilidad, presencia y cantidad de trabajo para el desarrollo profesional. Construir participativamente los nuevos perfiles profesionales considerando el enfoque de diversidad.

Pensamientos incluyentes, la organización a pesar de encontrarse en evolución y de generar trabajos remotos y flexibles, aún mantiene hombres en puestos de alta decisión con pensamientos no sistémicos e incluyentes. Se debería sensibilizar a los directivos en torno a los roles que conllevan las mujeres dentro y fuera de la organización.

Mayor flexibilidad: Se debería haber un balance entre el trabajo y la vida privada, flexibilidad en las trayectorias profesionales y un correcto posicionamiento en la distribución de tiempo y trabajo; eliminando aquellas

creencias que “a mayor tiempo en el trabajo, mayor compromiso con la institución”.

Transparencia en torno a roles de paternidad. Existe una abrumadora percepción acerca de que tener hijos es percibido negativamente y tiene consecuencias reprochables en las carreras de las mujeres. El incremento de estructuras en torno a la maternidad y sus ausencias, así como la reincorporación y el futuro de la carrera de la madre, se ven como un elemento clave para retener mujeres en en la compañía de estudio.

Abordar los obstáculos femeninos comunes. La institución necesita crear conciencia sobre los estereotipos y prejuicios en todos los niveles y funciones, proporcionando soluciones determinadas que aborden situaciones específicas como la mejora de la autoconfianza, la mentorización y el diálogo en plataformas/redes.

Más modelos femeninos. La compañía debe promover a su equipo de trabajo y exponer los modelos femeninos existentes ante el resto de la organización, que impulsen un imaginario diferente y más propositivo hacia relaciones equitativas e inclusivas.

Mayor visibilidad del talento femenino. Debe diseñar planes de desarrollo personalizados y planes de carrera para talentos, basado en las circunstancias y preferencias particulares. La visibilidad durante las revisiones de talentos y planificación de la sucesión, debe ser asegurada a ambas poblaciones.

Mayor intervención del Trabajo Social. Se sugiere fortalecer el área de Trabajo Social Laboral, ya que no se evidencia que exista intervención Socio Educativa para fortalecer los procesos inclusivos desde la integración de los colaboradores y durante el tiempo que se encuentran en la institución.

Bibliografía

- Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (1 de 2 de 2002). *Ministerio de Empleo y Seguridad Social*. Obtenido de Gobierno de España:
<http://www.empleo.gob.es/index.htm>
- Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2006). *Más allá del Techo de Cristal. Diversidad de Género*. Madrid: Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Barberá, T., Estellés, S., & Dema, C. (2009). *Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El "Techo de Cristal"*. Barcelona: Congreso de Ingeniería de Organización.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Massachusetts.
- Benería, L. (1986). *The Crossroad of Class and Gender. Home Work Subcontracting and Household Dynamics in Mexico City*. Chicago: University Press.
- Bernal, H. (s.f.). *Sobre la Teoría del Vínculo en Enrique Pichón Riviéri. Una Sistematización del Texto "Teoría del Vínculo" de Pichón*.
- Bernal, Hernado. (2005). *Sobre la Teoría del Vínculo en Enrique Pichón Riviéri. Una Sistematización del Texto "Teoría del Vínculo" de Pichón*. Quilmes: Escuela de Psicología Social del Sur de Quilmes.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill.
- Chirinos, N. (2009). *Características Generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Ciudad de Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Cuadrado, I., & Morales, J. F. (10 de 03 de 2007). *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Obtenido de Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317597002>
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1999). *El comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behaviour. A Social Role-Interpretation*. New Jersey: Hillsdale.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). *Gender and Leadership Style: A Meta Analysis*. Connecticut: Center for Health, Intervention and Prevention. University of Connecticut.
- Eagly, A., & Wood, W. (1999). *The Origins of Sex Differences in Human Behavior*. Texas: American Psychological Association. Northwestern University.
- Empresa de Consumo Masivo. (31 de 08 de 2015). Intranet. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

- Facio, A. (2005). *Feminismo, Género y Patriarcado*. Buenos Aires: Revista sobre enseñanza del derecho de Buenos Aires.
- French, W., & Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional*.
- Fumagalli, C. (09 de Septiembre de 1987). Clase dictada en la primera Escuela Privada de Psicología Social - 1er año . *Teoría del Rol*. Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, Argentina: Ediciones Cinco.
- Gomez, C. (2008). *La Cultura Organizacional*. Santiago de Chile: Desarrollo y Cultura.
- Gomez, H. M. (13 de Diciembre de 2008). Umbral Científico. Universidad Manuel Beltrán. Bogotá, SantaFé de Bogotá, Colombia.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2009). ¿Qué es la diversidad? En D. B. Luis R. Gomez-Mejia, *Managing Human Resources*. Pennsylvania: Pearson/Prentice Hall.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Iztapalapa, México: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Herrera, M., & Soriano, R. (2004). *La Teoría de la Acción Social en Erwing Goffman*. Granada: Universidad de Granada. Departamento de Sociología.
- Hombre-Director. (26 de 8 de 2015). Entrevista a Profundidad. (I. Martillo, Entrevistador)
- Hombre-mandos-medios, c. c. (26 de 08 de 2015). Entrevista a Profundidad. (I. Martillo, Entrevistador)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2012). *Informe de Encuesta de Uso de Tiempo*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (02 de 07 de 2015). *INEC*. Obtenido de Ecuador en Cifras: www.ecuadorencifras.gob.ec
- Koonts, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. Mexico: McGraw Hill.
- Lagarde y De Los Rios, M. (1996). "El Género", Fragmento literal: "La perspectiva de género". En M. Lagarde y De Los Rios, *"El Género y Feminismo. Desarrollo Humano y Democracia"* (págs. 13-38). Valencia: Ed. Horas y HORAS.
- Lamas, M. (1986). *La Antropología feminista y la Categoría "Género"*. Distrito Federal de México: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Lopez, F., Etxebarria, I., Fuentes, M. J., & Ortiz, M. J. (2003). *Desarrollo Afectivo y Social*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2005). *Código de Trabajo*.

- Mujer-directiva, c. c. (25 de 08 de 2015). Entrevista a Profundidad. (I. Martillo, Entrevistador)
- Mujer-Mandos-Medios, c. s. (25 de 08 de 2015). Entrevista a profundidad. (I. Martillo, Entrevistador)
- Mujer-Mandos-Medios, C. s. (25 de 08 de 2015). Entrevista a Profundidad. (I. Martillo, Entrevistador)
- Mujer-Mandos-Medios, C. s. (25 de 08 de 2015). Entrevista a Profundidad. (I. Martillo, Entrevistador)
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos del Desarrollo del Milenio. Informe de 2015*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Oficina de Información y Prensa de la OIT. (1995). ¿Se acabarán superando las barreras invisibles? Mujeres en puestos directivos: Son pocas las elegidas. *Trabajo*, 6-8.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2004). *Romper el Techo de Cristal: las mujeres en puestos de dirección*. Ginebra.
- Organización de las Naciones Unidas. ONU Mujeres. (1995). *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing*. Beijing: United Nations 1995.
- Pichón-Rivièri, E. (1980). *Teoría del Vínculo; Selección y Revisión: Fernando Taragano*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión SAIC.
- Piedra Guillén, N. (2004). *Relaciones de Poder: Leyendo a Foucault desde la Perspectiva de Género*. San José, Costa Rica: Revista de Ciencias Sociales - Universidad de Costa Rica.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1995). *Informe sobre Desarrollo Humano 1995*. México: PNUD.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). *Género en el Trabajo: Brechas en el Acceso a puestos de alta dirección*. Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Rodríguez, R. (2008). *La Cultura Organizacional, un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Rosario: Invenio.
- Sánchez, G. (12 de 2009). *Anales de Documentación*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Quito.
- Senge, P. (2000). *La Quinta Disciplina*.
- Senplades. (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial.

- Stroller, R. (1968). *Sex and Gender: On the development of masculinity and femininity*. New York: Science House.
- Suares, M. (2002). *Mediando en sistemas familiares*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Thurén, B.-M. (1993). *El Poder Generizado: El desarrollo de la Antropología Feminista*. Madrid: Técnicas Gráficas FORMA, S.A.
- Tigrero, R., & Peña, J. (02 de 02 de 2011). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de EOI: www.eoi.es/
- Unesco. (2002). *Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural*. Johannesburgo.
- Wallerstein, E. (1992). *Culture as the Ideological Battleground of the Modern World-System*. Londres: Sage Publications.
- Worchel, S., Cooper, J., Geothals, G., & Olson, J. (2002). *Psicología Social*. México : Editorial Thomson.

Anexo 1



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Guía de Entrevista

Tema: Escasez en la promoción y mantenimiento de la mujer en puestos directivos

Objetivo: Determinar la percepción del personal acerca de la designación de mujeres y sus roles en puestos directivos dentro de la organización.

Entrevista en profundidad a directores, próximos ascensos directivos y mandos medios.

1. ¿Cuál cree ud. que sea la razón por la que gran parte de los cargos jerárquicos recaiga en personas de género masculino en lugar de sus pares femeninos, dentro de la organización?
 2. ¿Cuál es su punto de vista acerca del tratamiento que brinda la empresa para que personas del género femenino puedan escalar posiciones y al mismo tiempo desempeñar su cargo como cabeza de hogar?
 3. ¿Cuáles son las diferencias que encuentra entre los espacios físicos que ocupan los hombres y mujeres dentro de la compañía?
 4. ¿Cuál es su percepción acerca de la carga laboral que tienen las mujeres frente a los hombres en puestos de dirección?
 5. ¿Cuál es su percepción acerca del trato que tiene una mujer en mandos medios con sus reportes?
- **Percepción sobre mecanismos existentes para denunciar cualquier tipo de abuso según género**

Si ud. percibe que existe un abuso laboral relacionado con su género, ¿Qué métodos emplearía para no siga ocurriendo?

En caso de que ud. sufriera un abuso laboral relacionado con su género ¿Cree que los métodos que se usan dentro de la empresa para corregir estos abusos son eficientes? ¿Por qué?

Si ud. careciera de las pruebas necesarias para comprobar el abuso ¿Lo comunicaría? ¿Qué métodos emplearía para comunicarlo al departamento encargado?

¿Cuáles serían sus motivos para no denunciar un abuso de este tipo?

- **Percepción de hombres y mujeres sobre decisiones de contratación y promoción al interior de la organización (H/M)**

Si existe una vacante que pueda ser ocupada tanto por un hombre como por una mujer ¿A quién cree ud. que contratarían y por qué?

¿Cuál cree que es el mayor cargo al que puede llegar dentro de su departamento?

¿Cree ud. que un hombre tiene más posibilidades de ascenso que una mujer?

- **Percepción de las mujeres sobre los reconocimientos dentro de la organización**

¿La compañía le ha otorgado algún reconocimiento por sus actividades laborales? - ¿Cuál ha sido? / ¿Por qué no?

¿Cree que los reconocimientos son iguales en forma y cantidad tanto para hombres como para mujeres? ¿Por qué?

- **Mitos sobre la distinción hombre y mujeres en la empresa**

Si hablamos de pares, ¿Cuál cree que es la diferencia entre el rol que desempeña ud. y una persona de género opuesto?

- **Mitos relacionados con el acceso a mujeres en puestos directivos**

¿Qué características debe tener un empleado para ser promovido a director?

En base a las características nombradas ¿Por qué cree que hay 7 directores de género masculino y 1 de género femenino?

¿Está conforme con que el rol de directivo en su departamento esté asignado a un hombre? ¿Por qué? ¿Cree ud. que esa conformidad perpetúe a hombres en mandos altos?

¿Por qué cree que sería conveniente o no tener a una mujer como directora?

- **Percepción sobre el entorno físico de la empresa**

¿Cree que la compañía cuenta con las instalaciones adecuadas para la convivencia entre géneros? ¿Por qué?

¿Considera que hay diferencias entre los espacios físicos que ocupan los hombres y mujeres dentro de la compañía? ¿Con qué se relaciona las dimensiones a las que tienen acceso?

¿De qué forma se aprovecharían mejor los recursos físicos dentro de las instalaciones para la satisfacción del personal?

- **Tipos de valores implícitos en beneficios, sistemas de sanciones, recompensas y prácticas cotidianas**

¿Qué de las conductas observables que se observan en las distintas dinámicas reflejan creencias o ideas que la institución prioriza?

Cómo se ejecutan sanciones dentro de la compañía

Quién es el/la encargado/a de comunicarle acerca de sanciones / recompensas

¿Considera ud. que hay algún tipo de empatía en el tipo de sanciones que se imponen, debido al género de la persona, por qué?

- **Flexibilidad durante el tiempo de trabajo para hombres y mujeres respecto de sus roles familiares.**

¿Tienen los hombres y mujeres la misma flexibilidad laboral para ejercer sus roles familiares, por qué?

¿Cuál es el período de maternidad y paternidad? ¿De qué forma influye dentro de la empresa?

Los permisos que pide para cumplir con sus roles familiares, ¿qué influencia tienen en su trabajo, en caso de ser concedido?

¿Cuál cree que es el efecto dentro del hogar cuando una mujer accede a cargos directivos?

- **Percepción de las mujeres sobre el ser mujer en cargos directivos**

¿Qué características asume una mujer cuando está en un cargo directivo?

¿De qué forma es afectado el rol de mujer en cargos directivos?

¿Cuál es su percepción acerca del trato que tiene una mujer directora con sus reportes?

¿Considera ud. que hay un importante cambio en su personalidad por el hecho de ser directora, por qué?

- **Percepciones de las mujeres sobre las oportunidades de acceso a puestos directivos**

¿Quién cree que tiene más posibilidades de acceso a puestos directivos y por qué?

¿Cuál es el factor preponderante para que las mujeres asuman puestos directivos en la empresa?

¿Qué prácticas cree que debe implementar la compañía para que las mujeres asuman este rol?

- **Percepción de hombres y mujeres sobre las iniciativas que son valoradas por la organización**

¿Cuáles son las iniciativas que, ud cree, valora la compañía de un empleado?

- **Percepciones sobre los factores que influyen en la distinción de los roles al interior de la organización**
- **Percepciones sobre las restricciones que tienen las mujeres para acceder a puestos directivos**

¿Cuáles son las restricciones que, ud considera, encuentra una mujer para acceder a un puesto directivo?

¿Qué motiva estas percepciones?

- **Aspiraciones que tienen las mujeres de mandos medios para acceder a puestos de dirección**

¿Están interesadas en cargos directivos? ¿Y cómo así están interesadas en cargos directivos? ¿Qué les impide Desde su vida acceder a cargos directivos?

¿Cuáles serán las limitantes que tiene la institución para acceder a cargos directivos?

¿Cuáles son las prácticas en la institución que potencian las posibilidades de asumir esos cargos directivos?

¿En qué cambiaría su vida si usted acepta trabajar en un cargo directivo?

¿En qué incidiría en la cultura organizacional ese cambio?

- **Percepción de los roles de las mujeres madres en puestos directivos**

¿Cómo considera ud. que influye su rol corporativo frente a su función como cabeza de hogar?

¿De qué forma se valora su rol como cabeza de hogar en la empresa?

- **Como los hombres reconocen a los hombres y como las mujeres reconocen a las mujeres en puestos de dirección**

Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo de su mismo género

Qué piensa acerca del trato que le dan sus compañeros de trabajo de su mismo género

- **Percepción o creencia sobre las características de las mujeres**

Cómo es el trato que le ofrece su par de género femenino

Cómo afecta el hecho de ser mujer a las relaciones laborales dentro de la empresa

¿Qué es lo que hace a una mujer, una mujer? ¿Cuáles son las diferencias entre un jefe mujer y un jefe hombre?

- **Percepción del sentido de pertenencia de las mujeres frente a su mismo género**

¿Cómo percibe ud. el hecho de que alguien de su mismo género trabaje con ud.?

¿Cómo describiría su relación laboral con las mujeres?

Anexo 2

Formulario de Consentimiento de Trabajadoras de la Compañía en Mención

A través de este documento le pedimos que participe en un estudio de ***diversidad de género laboral***, tema de trabajo de titulación de la estudiante de Trabajo Social y Desarrollo Humano Ingrid Martillo, la cual contará con la participación de una muestra del 100% de la población total de mujeres dentro de las empresas del caso de estudio.

La investigación de diversidad de género laboral, tiene como finalidad conocer las dimensiones de una cultura organizacional que intervienen en promover y mantener la participación de mujeres en puestos de alta dirección.

Su participación en este proceso de investigación es voluntaria y usted es libre de desistir en cualquier momento. Si decide no participar en este estudio, no se verá afectada de ninguna forma.

Si usted está de acuerdo en participar en este estudio, se le solicitará responder un instrumento de entrevista a profundidad; las preguntas girarán en torno al conocimiento de los factores que promueven y mantienen su participación dentro de puestos de alta jerarquía.

La entrevista se realizará en dos ocasiones: la primera durante la tercera semana de agosto; la segunda luego de dos días de haber concluido la primera entrevista. Las entrevistas a profundidad se realizarán en dos ocasiones, a mediados del mes de agosto, la misma que tomará 90 minutos cada una.

Entrevista: Dentro del proceso investigativo, todas las mujeres de la muestra participarán de las dos entrevistas para conocer rasgos dimensionales de la cultura organizacional.

Con la finalidad de que su participación no se vea restringida, se solicitará a su supervisor las facilidades para su asistencia.

Su nombre no constará en los registros, sino que se le asignará un número al inicio de la investigación. Todo lo que usted comente en su entrevista será información confidencial y será procesada cuando exista un interés legítimo que no contradiga el derecho del individuo a la privacidad, tomando en cuenta la Política de Cumplimiento e Integridad de la compañía, la misma que menciona que se podrá procesar datos personales con el consentimiento de la involucrada.

Declaración de Consentimiento

Yo acepto participar en esta investigación descrita arriba, denominada “Diversidad del Género Laboral, la cual he leído.

Yo autorizo a Ingrid Martillo para que:

Utilice la información que yo proporcione con fines de investigación

Si No

Utilice la información que yo proporcione para presentación de la investigación

Si No

Anexo 3: Matriz de Operacionalización - Categorías de Desarrollo Organizacional y Teoría de Género

Categoría Teórica	Variables	Sub Variables	Indicadores	Fuente
Cultura Organizacional Gomez, Carlos 2008	Nivel Externo o Explícito	Organigramas	Porcentaje de mujeres vs hombres directiv@s en la organización.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
			Tipos de cargos directivos de hombres y mujeres en la organización.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
			Incremento de participación de mujeres en puestos de mandos medios.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
			Numeros de mujeres catalogadas como 'baby boomers' dentro de una organización.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
			Porcentaje de mujeres por areas dentro de la organización vs hombres.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
		Procedimientos	Tipos de beneficios adicionales que reciben hombres vs mujeres en la organización.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
			Percepción sobre mecanismos existentes para denunciar cualquier tipo de abuso según género.	Entrevista a Profundidad
			Percepción de hombres y mujeres sobre decisiones de contratación y promoción al interior de la organización.	Entrevista a Profundidad
			Percepción de las mujeres sobre los reconocimientos dentro de la organización.	Entrevista a Profundidad
		Estrategia	Numeros de areas o personas que controlan los beneficios y oportunidades en la organización.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
		Logotipos	Desagregación por sexo de los documentos generados por Recursos Humanos.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
		Escenarios físicos	Percepciones de las Imágenes visuales que utiliza la empresa.	Diario de Campo
		Mitos	Mitos sobre la distinción hombre y mujeres en la empresa.	Entrevista a Profundidad
			Mitos relacionados con el acceso a mujeres en puestos directivos.	Entrevista a Profundidad
		Historia	Numeros de mujeres en puestos directivos a lo largo de la historia.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
Arquitectura / Ambiente Físico	Percepción sobre el entorno físico de la empresa.	Entrevista a Profundidad		

Categoría Teórica	Variables	Sub Variables	Indicadores	Fuente
Cultura Organizacional Gomez, Carlos 2008	Nivel interno y no observables (Contenidos y significados no existentes)	Valores Institucionales	Tipos de valores implícitos en beneficios, sistemas de sanciones, recompensas y prácticas cotidianas	Entrevista a Profundidad
		Normas Vigentes	Flexibilidad durante el tiempo de trabajo para hombres y mujeres respecto de sus roles familiares.	Entrevista a Profundidad
			Diferencias salariales existentes entre hombres y mujeres en la compañía según puestos de trabajo.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
			Tipos de cargos que tienen las mujeres dentro de la organización	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
		Creencias	Percepción de las mujeres sobre el ser mujer en cargos directivos	Entrevista a Profundidad
			Percepciones de las mujeres sobre las oportunidades de acceso a puestos directivos	Entrevista a Profundidad
			Percepción de hombres y mujeres sobre las iniciativas que son valoradas por la organización	Entrevista a Profundidad
		Sentimientos	Percepciones sobre los Factores que influyen en la distinción de los roles al interior de la organización	Entrevista a Profundidad
			Percepciones sobre las restricciones que tienen las mujeres para acceder a puestos directivos.	Entrevista a Profundidad
		Aspiraciones	Aspiraciones que tienen las mujeres de mandos medios para acceder a puestos de dirección.	Entrevista a Profundidad

Categoría Teórica	Variables	Sub Variables	Indicadores	Fuente
Teoría de Género, Varios Autores (Bibliografía)	Identidad de Género	Autoconcepto	Percepción de los roles de las mujeres madres en puestos directivos.	Entrevista a Profundidad
		Autoesquema	Percepción de los hombres sobre el compromiso que tienen las mujeres durante sus horas laborales.	Entrevista a Profundidad
		Diferencias entre géneros	Diferencias entre los roles que tienen hombres y mujeres dentro de mandos medios y puestos de dirección.	Entrevista a Profundidad
		Sentido de Pertenencia	Percepción del sentido de pertenencia de las mujeres frente a su mismo género.	Entrevista a Profundidad
		Autoreconocimiento	Percepción de cómo se conciben y reconocen las mujeres de mandos medios en la organización.	Entrevista a Profundidad
		Reconocimiento del Otro	Como los hombres reconocen a los hombres y como las mujeres reconocen a las mujeres en puestos de dirección.	Entrevista a Profundidad
		Atributos particularizantes	Percepción o creencia sobre las características de las mujeres.	Entrevista a Profundidad

Categoría Teórica	Variabes	Sub Variables	Indicadores	Fuente
Teoría de Género, Varios Autores (Bibliografía)	Roles de Género	Percepciones frente a los roles de género experimentados	Percepción de las mujeres adultas sobre el desempeño de mujeres mas jovenes dentro de la organización.	Entrevista a Profundidad
		Sentimientos frente a los roles que les toque desempeñar	Roles de las mujeres en la planificación de nuevos proyectos.	Entrevista a Profundidad
		Roles formales e idiosincráticos masculinas y femeninos que tiene la empresa en general	Numero de horas que invierten las mujeres en el ambito laboral vs el numero de horas en los hombres.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
			Número de mujeres en roles estereotípicamente masculinos.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
			Numero de hombres en roles estereotípicamente masculinas.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
		Conflicto de Rol	Tipos de conflictos existentes entre géneros dentro de la organización.	Entrevista a Profundidad
			Tipos de razones que generan conflicto en la organización /Formas de resolucion de conflictos.	Entrevista a Profundidad
		Ambigüedad del Rol	Grado de incertidumbre de las mujeres de mandos medios frente al rol que le toca desempeñar en puestos de dirección.	Entrevista a Profundidad

Categoría Teórica	Variables	Sub Variables	Indicadores	Fuente
Teoría de Género, Varios Autores (Bibliografía)	División Social del Trabajo - Techo de Cristal	Networking	Percepción del hombre sobre la flexibilidad en el entorno laboral.	Entrevista a Profundidad
		Políticas de Recursos Humanos existentes en la empresa según género	Porcentaje de mujeres vs hombres que se mantienen en puestos directivos en los últimos 5 años.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
		Mentorización	Percepciones de los hombres sobre tener un "mentor organizacional" en la compañía.	Entrevista a Profundidad
		Existencia de Políticas Laborales que concilien las responsabilidades familiares	Oportunidades que tienen las mujeres para acceder a puestos directivos vs la de hombres.	Entrevista a Profundidad
			Percepción de la mujer sobre la flexibilidad en el entorno laboral.	Entrevista a Profundidad
			Percepción de las mujeres sobre la conciliación de su vida profesional y familiar.	Entrevista a Profundidad
			Medidas específicas que se han tomado para medir las inequidades por razones de género.	Información Documental del Área de Recursos Humanos de la Compañía de estudio.
			Percepción de la carga de trabajo de las mujeres como resultado de las innovaciones y de los cambios en la organización.	Entrevista a Profundidad
			Lenguaje de género utilizado en las sesiones directivas o eventos de la compañía.	Diario de Campo

Anexo 4

Guía de Observación

Indicadores a Observar:

- **Imágenes visuales que utiliza la empresa.**

Tipo de imágenes que se proyectan en campañas de comunicación en el área de ventas.

Tipo de Imágenes proyectadas para reconocer a colaboradores al interior de la compañía en el área de Operaciones.

Tipo de Imágenes que utiliza el Área de Recursos Humanos para promover nuevos beneficios a hombres y mujeres.

- **Lenguaje de género utilizado en las sesiones directivas o eventos de la compañía.**

Tipo de lenguaje que utiliza el Equipo Gerencial en reuniones internas

Tipo de lenguaje que utilizan los directores en reuniones formales con mujeres.

Tipo de lenguaje que utiliza el equipo de mandos medios en reuniones con sus equipos de trabajo.

