



**Universidad del CEMA**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Diversidad de Genero en las organizaciones: los varones como agentes del  
cambio cultural**

**Autor:** *Walter Damián Licitra*

**Tutor:** *Mag. Liliana K Bianchi*

*31 de Octubre 2021*

Le dedico este trabajo a mi padre y madre quienes con su sacrificio hicieron posible que pueda tener las oportunidades que se me dieron en la vida y me inculcaron la importancia de la educación.

Adicionalmente quiero dedicarlo a mi amigo Marcos, quien, desde que somos adolescente, es un profesor en esta temática para mí, y siempre me desafía y ayuda seguir creciendo. Mis primeras discusiones y deconstrucciones de género vinieron de la mano de una charla con él y de intercambiar ideas.

Agradezco a mi tutora, Liliana K Bianchi, que me guío en este camino y ayudó a que pudiera volcar mis ideas en este trabajo y proceso de aprendizaje, me sacó de mi zona de confort con sus preguntas y ayudo a crecer.

A mi novia que es mi primera consulta en la temática que decidí abordar y que siempre me ayuda a seguir creciendo y mejorando mi perspectiva de género.

## Resumen

Históricamente, los varones son responsables de crear culturas y espacios donde se relega a las mujeres; las colocan en un segundo plano, por debajo de ellos. Impidiéndoles el voto, asignándoles las tareas domésticas y de crianza familiar, caracterizándolas como el sexo débil, las mujeres fueron relegadas, y se adoctrinó a varones y mujeres en que no eran iguales. Las organizaciones son un reflejo de esta diversidad; actualmente, se enfrentan a un contexto social cambiante. Cómo estos cambios se verán reflejados en la conformación de sus equipos de trabajo es un desafío. Tener equipos diversos, con personas de diferentes orígenes, culturas y géneros se torna imprescindible para la sustentabilidad a largo plazo de las empresas. Cabe preguntarse, entonces, qué rol ocupan los varones en la creación de las organizaciones tal y como están conformadas y cuáles son los cambios necesarios para lograr un ambiente diverso entre mujeres y varones en todos los escalafones de las empresas. En el presente trabajo, se intentó entender la problemática de la diversidad en las organizaciones y abordar el rol del varón en dicha problemática, su responsabilidad y cómo cambiar de enfoque. Se investigó cómo se compone una organización diversa, las estadísticas que conforman el mercado laboral en términos de diversidad de género, las diferenciaciones que sufren las mujeres y cuál es el rol de los varones en la conformación actual. Por último, se realizó una propuesta de valor para que los varones se reconvirtan en agentes de cambio cultural, a fin de lograr una diversidad de género en las organizaciones.

*Palabras Claves:* diversidad, organizaciones, agentes de cambio, privilegios

## Tabla de Contenido

1. Introducción .....	1
1.1 Abordaje de la problemática .....	1
1.2 Objetivo de estudio .....	2
2. Diversidad.....	3
2.1 Concepto de diversidad.....	3
2.2 Diversidad de género .....	5
2.3. Como medir la diversidad en las organizaciones.....	6
3. Estadísticas sobre diversidad .....	11
3.1 Las mujeres relegadas en la fuerza laboral .....	11
3.2 Efectos de la pandemia COVID-19 en la diversidad de género .....	16
4. Rol de los varones en la cultura organización .....	18
4.1 Ética de los varones y las organizaciones en la diversidad de genero .....	19
4.2 El rol de los varones para cambiar la cultura organizacional .....	22
5. Propuesta de valor .....	30
5.1 Propuestas para el ámbito laboral .....	31
5.2 Propuestas para el ámbito personal.....	41
6. Conclusiones.....	43
7. Bibliografía.....	46

# 1. Introducción

## 1.1 Abordaje de la problemática

En 1972, John Lennon dijo que no podemos tener una revolución que no involucre y libere a las mujeres. Hoy casi cinco décadas después, la revolución está más vigente que nunca y en los últimos tiempos, ha cobrado un protagonismo singular en la lucha por lograr igualdad de derechos entre mujeres y varones. Como es de esperar, las organizaciones o empresas no escapan a esta realidad: deben tomar decisiones para acompañar y apoyar este cambio cultural en su interior.

Al abordar la diversidad en las organizaciones, un primer trabajo será diferenciar la diversidad de otros conceptos que suelen confundirse. Tal vez, lo principal sea diferenciarla de la inclusión. Según Minott (2021), una entidad puede ser diversa pero no inclusiva: “Cuando hablamos de diversidad hacemos referencia a la representación o composición, mientras que al hablar de inclusión se refiere a que tan bien se valoran e integran las contribuciones, presencias y perspectivas de diferentes personas” (p.2).

Ahora bien, la diversidad se puede abordar desde variadas temáticas y frentes de acción. Una temática no menor es la disparidad entre los varones y las mujeres, la cual se puede presentar de diferentes maneras: la diferencia salarial, representación de género en las posiciones de liderazgo, de la composición de género en las diferentes industrias etc. Sin embargo, un punto que merece especial atención, ya que será el objeto de este trabajo, es el rol que desempeñan los varones respecto de cómo disminuir esta disparidad, apoyar a las organizaciones para que sean más diversas e inclusivas, y convertirse en socios de las mujeres para lograr tan necesaria igualdad de representación en la organización.

Como señala Marcelo Baudino (2020) “las desigualdades de género ocasionan solo perdedores, y entre ellos, también están los hombres” (p.1), razón suficiente para

transformarnos en socios e impulsores de este cambio y dejar de ser obstáculos.

## **1.2 Objetivo de estudio**

### **a. General:**

Identificar cómo los varones pueden ser agentes en el cambio cultural, para equiparar las oportunidades y beneficios de hombres y mujeres en las organizaciones del ámbito privado.

### **b. Específicos:**

- Desarrollar el concepto de diversidad
- Comprender la brecha entre mujeres y varones en las organizaciones.
- Entender e identificar el rol actual de los varones en la brecha y accionar para transformarlos en agentes del cambio
- Realizar una propuesta de valor de los varones como agentes del cambio cultural en la organización e incrementar la diversidad.
- Contribuir a mutar el ADN de las organizaciones con el objetivo de impulsar la diversidad y que las mujeres alcancen posiciones de liderazgo que les permitan definir y formar el futuro de las empresas

## 2. Diversidad

### 2.1 Concepto de diversidad

Todos los seres humanos somos distintos. Aunque puede haber similitudes en el ADN de padres e hijos, hermanos, no hay dos seres humanos iguales en la tierra. Partiendo de esta noción básica, cualquier conjunto de individuos que formemos, eligiendo al azar de entre los 7500 millones de seres humanos, construiría un equipo diverso. Pero ¿esto es así?

El punto de partida de este trabajo es entender que es la diversidad y que conceptos están incluidos dentro de este término, y con cuáles no podemos confundirlos.

Según Herring (2009), no es clara la definición de la diversidad, ya que posee múltiples significados, y que es necesario tener ciertos cuidados al evocar este término en las organizaciones. Su uso puede generar reacciones adversas a los beneficios potenciales de trabajar en equipos con amplia diversidad.

Minott (2021) distingue entre diversidad e inclusión, y asocia la diversidad “con la representación o la composición de una entidad” (p.2), mientras aduce que la inclusión “se trata de qué tan bien se valoran e integran en un entorno las contribuciones, la presencia y las perspectivas de diferentes grupos de personas” (p.2).

Harrison, Peng Sin (2006) analizan qué es la diversidad y como debe ser medida. Una primera definición a la cual arriban es que la diversidad se refiere a las diferencias que existen entre los miembros de una unidad social. Si bien es una definición inicial, esto puede referirse a un gran espectro de diferencias. Un equipo conformado por personas de diferentes provincias o países sería diverso. También si se tratara de personas de diferentes edades o religiones, u orígenes sociales. Incluso un equipo conformado con personas de profesiones con estudios diferentes, según qué carrera laboral han realizado, si trabajaron (o no) en otros países y si nutrieron su experiencia de las diferentes culturas en el mundo, sería

un equipo diverso.

Siguiendo este paradigma, los autores llegan a la conclusión de que el término *diversidad* necesita, para ser más significativo, estar acompañado de algún adjetivo que lo distinga: raza, edad, género, grado de escolaridad, etc. Entonces, se comienza a hablar de diversidad de género, diversidad de razas, diversidad de lenguas, etc.

La pregunta que nos tenemos que formular ahora es si la diversidad puede traer algún beneficio para las organizaciones, y si aquellas organizaciones donde los equipos presentan mayor diversidad tienen un mejor resultado financiero o económico, en comparación a las organizaciones con equipos homogéneos. Las principales críticas al modelo de diversidad apuntan a los problemas de conflictos entre colegas, problemas para la generación de un grupo unido, ausentismo y rotación de personal.

Sin embargo, según la organización Great Place to Work (2021), lo antedicho se contrapone con algunos de los beneficios que la diversidad e inclusión traen a la organización. Algunos de ellos son:

- Impacto positivo en los resultados de los negocios
- Mayor predisposición para innovar
- Mayor capacidad para reclutar un grupo de talentos diverso
- La retención de empleados es 5.4 veces mayor.

Herring, C. (2009) evalúa diferentes aspectos de la diversidad y si aquellas organizaciones que tienen equipos diversos obtienen mejores resultados. A través de ocho hipótesis, y el análisis de desempeño de diferentes organizaciones con niveles de diversidad bajos, medios y altos, logra confirmar la primera afirmación acerca del impacto positivo en los resultados de los negocios. Si bien su estudio solo se enfocó en diversidad de género y de raza, los resultados demuestran, por ejemplo, que las organizaciones con altos niveles de diversidad son más propensas a reportar mayores niveles de ingresos que aquellas con

niveles bajos o medios.

Levine (2020), analizando los resultados del estudio de Boston Consulting Group, confirma también que aquellas organizaciones con equipos diversos logran mejores resultados al momento de innovar y liderar el crecimiento en el mercado. Las compañías cuya diversidad está por encima del promedio del mercado presentan mejores resultados vinculados con la innovación (45 %) que aquellas que están por debajo (26 %).

Es indiscutible, entonces, que las organizaciones con equipos diversos alcanzarán mejores resultados y más productivos que aquellas con equipos homogéneos.

## **2.2 Diversidad de género**

Según el Ministerio de Educación (2018), se entiende por *género* aquellos aspectos atribuidos socialmente que están relacionados con el sexo de una persona.

Al tratar la diversidad de género, un primer abordaje es hablar de las desigualdades de género y los diferentes ámbitos donde se pueden dar. Las desigualdades entre mujeres y varones ocurren en ámbitos privados, laborales, deportivo, educacionales, etc. Tampoco están limitadas estas diferencias a lo económico, con diferencias de pagas considerables; por el contrario, sino que también se presentan diferencias en las responsabilidades en el cuidado del hogar y la familia, en las tareas domésticas.

Es entendible que el concepto de género haya surgido en ámbitos de agrupaciones militantes feministas, que luego mudó hacia ámbitos académicos y cuyo énfasis estaba en marcar las desigualdades entre varones y mujeres.

Konrad et al. (2006) diferencian el sexo del género: el primero está relacionado con cuestiones biológicas, mientras que el segundo, con cuestiones culturales y psicológicas. Adicionalmente, el género constituye un elemento primordial en las relaciones sociales y tiene impacto en las relaciones de poder que se dan entre los varones y las mujeres.

Considerando, entonces, que el género es una construcción social y psicológica, y que la perspectiva de género está enfocada en comprender los condicionantes socioculturales de las relaciones entre varones y mujeres, llegamos al punto en que la igualdad de género se torna indispensable para el estudio de la diversidad. Coron (2020) plantea la dificultad de asignar una definición precisa e inequívoca a los términos *igualdad de género* y *diversidad de género*. Dentro de las mismas organizaciones, tampoco hay un consenso sobre estos términos y su significado.

### **2.3. Como medir la diversidad en las organizaciones**

En el año 2015 los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos para el desarrollo sostenible, con metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años. Dentro de ellos, el número cinco aborda la problemática de la igualdad de género, la cual se describe no solo como un derecho humano fundamental, sino que es esencial para la construcción de un mundo futuro pacífico y sostenible. Las metas planteadas para lograr estos objetivos son:

1. Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo
2. Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual, y otros tipos de explotación
3. Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado, y la mutilación genital femenina
4. Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según

proceda en cada país

5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública
6. Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva, y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen
7. Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales
8. Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres
9. Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género, y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles

Se evidencia que varias de estas metas están orientadas al ámbito laboral (5, 7, 9); por tal motivo la Organización Internacional del Trabajo (OIT) toma estos objetivos para el desarrollo sostenible y los incluye en su agenda. El cumplimiento de estos objetivos y sus metas, junto con el apoyo de los gobiernos y líderes organizaciones, permitirán que se alcance la equidad de género, y que las mujeres tengan un desarrollo profesional y económico equitativo con respecto a los varones.

Cabe, entonces, preguntarnos cómo medimos si las organizaciones tienen una diversidad que incluya a todas las etnias, géneros, edades y géneros. Harrison y Peng Sin (2006) especifican que no es posible medir la diversidad de la organización con un único indicador. Imposible caracterizar a una organización como diversa solo con medir la paridad de mujeres y varones en el directorio. En esta diversidad de género, ¿estarían bien representadas las minorías étnicas o las diferentes razas? Deberíamos, entonces, medir los índices de diversidad de raza, género, etnias, edad y demás diferencias de los colaboradores, luego relacionar estos indicadores entre sí y, finalmente, obtener un número representativo. Claro que esto conllevaría la superposición de indicadores. Imaginemos una mujer de raza negra que figure en los dos indicadores.

Independientemente de la dificultad de la medición, es importante tener un seguimiento de la diversidad y poder evaluar si las acciones que se implementan están teniendo efecto. Lo que no se mide no se puede mejorar. Algunos de los índices que se han utilizado en la bibliografía y que Harrison y Peng Sin (2006) recolectan son:

- Coeficiente de variación: mide la diversidad de un equipo en términos demográficos.
- Índice de Gini: usado, comúnmente, para medir la desigualdad en los ingresos de una sociedad, puede ser usado también para medir la diversidad de un equipo. Debe computarse correctamente el atributo (sexo, edad, raza) que se quiere medir, y se obtendrá el resultado.
- Desvío standard: utilizado en estadísticas para medir poblaciones y muestras de esas poblaciones, se estudió su aplicación para medir la diversidad en equipos.
- Índice de Blau: uno de los más usados. Brinda su valor máximo cuando los iguales de un equipo son parte de la categoría “x” que estamos midiendo.

Como hemos mencionado previamente, y a partir de lo que podemos observar de los índices anteriores, no tendremos una única manera de medir la diversidad. Podemos elegir entre diferentes índices, y la selección dependerá de la medición que la organización opte por realizar. Será importante no cometer el error de mezclar las diferentes fuentes de diversidad y querer calcular un único KPI de seguimiento.

En lo que respecta a la medición de la diversidad de género, según Minott (2021), algunas características de las organizaciones pueden indicar si las mismas son inclusivas y tienen una equidad de género. Principalmente, se relacionan con factores cuantitativos, y ciertos KPI que pueden ser seguidos y monitoreados por cualquier empresa. Son las siguientes:

- Distribución de género por nivel de liderazgo: una medida esencial al ser los líderes quienes toman la mayoría de las decisiones en la compañía. Si una organización quiere garantizar que las diferentes perspectivas son consideradas, tiene que garantizar espacio para las mujeres y diferentes grupos sociales en todos los escalafones de liderazgo.
- Salario por función, por género: La remuneración debe ser acorde al puesto, y no al género de la persona que lo ocupa.
- Rotación por género: La rotación puede evidenciar la necesidad de evaluar el ambiente de trabajo y si las personas (mujeres en este caso) se sienten que pueden contribuir plenamente.
- Promociones por género se promueven a las personas en las organizaciones por los resultados que obtienen, por antigüedad, cantidad de horas trabajadas. Esto puede llevar a sesgos en las promociones y dejar fuera de las posiciones de liderazgo a representantes de diferentes grupos de personas

- Feedback de los empleados. Fuente de información para medir el progreso de las políticas de gestión de RR. HH. de la compañía.

Una vez que se hayan elegido el o los indicadores con los cuales se medirá la diversidad de una organización, es importante mantener en el tiempo las mediciones de manera periódica. Eso permitirá medir el progreso y continuar tomando acciones que permitan a la organización alcanzar el punto de diversidad deseado.

### 3. Estadísticas sobre diversidad

#### 3.1 Las mujeres relegadas en la fuerza laboral

Herring, C. (2009) realizó un análisis de compañías y de sus resultados de rendimiento para determinar de la diversidad presenta réditos financieros en las organizaciones. Podemos evidenciar que aquellas organizaciones con niveles medios o altos de diversidad, ya sea de raza o género, presentan resultados superiores al promedio de las empresas analizadas. Si bien la diversidad incrementa los conflictos en los equipos y las discusiones entre los empleados, los resultados se muestran positivos por sobre equipos homogéneos (ver Tabla 1).

**Tabla 1**

*Distribuciones de recursos y porcentajes de resultados comerciales de los establecimientos, por niveles de diversidad racial y de género*

Características	Niveles de diversidad racial			Niveles de diversidad de género			Total
	Baja (<10%)	Media (10-24%)	Alta (25%+)	Baja (<20%)	Media (20-44%)	Alta (45%+)	
Porcentaje de diversidad	30	27	43	28	28	44	100
Ingreso medios por ventas (en millones)	51,9	383,8	761,3	45,2	299,4	644,3	456,3
Promedio de clientes (en miles)	22,7	30	35	20,5	27,1	36,1	31,9
Porcentaje con una cuota de mercado superior a la media	45	595	60	45	58	62	56
Porcentaje con una rentabilidad superior a la media	47	63	61	45	58	62	56

Podemos suponer, entonces, que, ante la evidencia de mejores resultados de rendimiento con equipos diversos, las organizaciones buscarían tener una mezcla más equilibrada de perfiles. En los últimos años, se avanzó en el diseño de prácticas con las cuales lograr incrementar y equiparar la representación de las mujeres en todas las líneas de jerarquía de las organizaciones, sin embargo, todavía queda camino por recorrer, ya que no se ha alcanzado una paridad con respecto a los varones.

De acuerdo con el World Economic Forum, la Organización Internacional de Trabajo y otras organizaciones que miden la diversidad en las organizaciones y el empleo, las mujeres ocupan la mayor parte del trabajo informal y la mayoría de los puestos de menor responsabilidad en los trabajos formales y en Argentina, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021a), las mujeres ocupan principalmente puestos ligados al servicio doméstico, enseñanza, salud y servicios sociales.

Entonces, ¿qué informan las estadísticas e indicadores acerca de cómo se compone la diversidad en las organizaciones? Minott (2021) describe las alertas que tenemos que considerar para identificar si la organización en la cual trabajamos está dejando atrás a las mujeres. Son las siguientes:

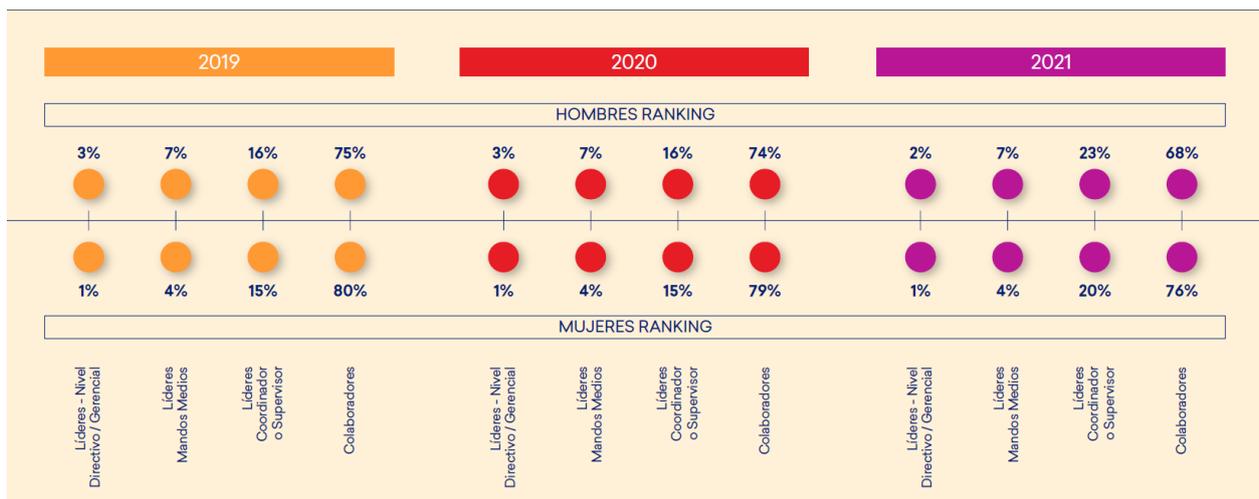
1. ¿Cuál es el grado de diversidad que hay en tus reuniones? Revisar si, al entrar a una reunión, la distribución entre los participantes es equitativa respecto de géneros. No importa si es una reunión de directorio o para un proyecto de negocio puntual.
2. ¿Cómo es la rotación de empleados? Hacer seguimiento del indicador de rotación y detectar si el número de mujeres que deja la compañía es mayor a la proporción de varones que lo hacen.
3. ¿Hay una tendencia en las promociones? Evaluar si la cantidad de mujeres y varones que se promueven en la organización tiene es comparable y está en valores similares.
4. ¿Cuán activamente participan las mujeres en las reuniones? Es importante tener participación de las mujeres en las reuniones, escuchar sus ideas y aportes, y considerar sus opiniones.
5. ¿Hay algún sesgo al momento de otorgar beneficios? Las organizaciones pueden tener beneficios si apoyan a quienes tienen que cuidar a terceros o tienen

la responsabilidad de crianza de sus hijos, otorgando programas de trabajo flexible que permitan lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral.

En el Ranking de Mujeres 2021 (Great place to Work, 2021), se observa que, en los últimos tres años, la cantidad de mujeres en puestos de gerencia y ejecutivos poco se ha movido. Cabría resaltar que, en los niveles iniciales de la organización, los porcentajes son favorables a las mujeres, con lo cual se evidencia la falta de promoción hacia el género femenino. Aun cuando los valores de los varones se mantengan estáticos, continúan siendo más altos. (ver Figura 1).

**Figura 1**

*Evolución del crecimiento jerárquico mujeres y varones en las organizaciones*



Levine (2020) evidencia que los líderes reconocen el aporte que la diversidad puede hacer a las organizaciones y que estas pueden beneficiarse de un ambiente diverso. Reteniendo y desarrollando talentos, y generando un ambiente de diversidad, incluso se disminuye la rotación de personal. Sin embargo, solo el 16 % de los líderes de las organizaciones creen que están haciendo un “excelente” trabajo en términos de reclutar una fuerza de trabajo diversa.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021a), en Argentina se evidencia una desfavorable tendencia hacia las mujeres. La tasa empleo de las mujeres es 20

puntos porcentuales menor a la de los varones, y la desocupación es 4 puntos porcentuales mayor a la de los varones.

Adicionalmente, las mujeres de entre 18 y 24 años tienen mayor asistencia al sistema educativo. Mientras que solo el 43,9% de los varones asisten al sistema educativo, el porcentaje de mujeres asciende al 56%. Además, si consideramos la población de 25 años o más, el género femenino también presenta mayores porcentajes de atención a escolaridad superior o universitario que el género masculino (36% vs 30,2%). Sin embargo, esto no se traslada a la participación de las mujeres en el mercado laboral. En un estudio sobre 31 centros urbanos de Argentina del tercer trimestre del 2020, se evidencia una brecha del 70% en la tasa de actividad y del 68% en la tasa de empleo, entre los varones y las mujeres. En las edades centrales (30-64 años) mientras que 8 de cada 10 varones participa en el mercado laboral, solo 5 de cada 10 mujeres lo hacen. El principal obstáculo que tienen las mujeres para obtener una participación laboral plena responde a que asumen la mayor parte del trabajo doméstico, dado que, mientras el 83.6% de las mujeres realiza tareas del hogar, este porcentaje baja a 51,2% cuando se trata de varones.

Por otro lado, aquellas mujeres que acceden a una carrera corporativa o empresarial posteriormente son relegadas en los puestos de liderazgo. Solo el 4% de las mujeres que trabajan ocupan cargos de dirección o jefatura, e incluso, al acceder, presentan salarios inferiores en comparación a los varones (cada 100 pesos que alcanza un varón, una mujer gana 79).

McKinsey & Company (2020) evidencia que, si bien desde el 2015 los porcentajes de participación de las mujeres están incrementando, se confirma el hecho de que, mientras se asciende en los puestos jerárquicos, el porcentaje de mujeres disminuye. Según el estudio de las compañías relevadas, en el 2020 solo el 21% de los puestos de directorio eran ocupados por mujeres, en contraposición con el 47% de puestos en los niveles inferiores. Se

evidencia que hay una mejoría, pero todavía continua muy lento el camino hacia una paridad.

World Economic Forum publicó su estudio de Global Gender Gap Report (2021), en el que analiza la evolución de la disparidad de género según cuatro grandes categorías: participación económica y de oportunidades, nivel educativo, salud y empoderamiento político. En promedio, entre los cuatro subíndices, la brecha de género se encuentra en 68% y, al ritmo actual de las diferentes iniciativas, se tardarían 135,6 años en cerrarla en todo el mundo. Si nos enfocamos en Latinoamérica, el tiempo promedio para lograr una equidad entre los géneros sería de 68,9 años.

Desde el punto de vista económico, la brecha solo ha disminuido de manera marginal. Si bien hay más mujeres accediendo a niveles superiores de educación y disminuye la brecha salarial, todavía la proporción de mujeres en la fuerza laboral activa presenta una brecha superior al 35%. Adicionalmente, las posiciones de liderazgo no son distribuidas de manera equitativa, con solo un 27% de las posiciones superiores de liderazgo ocupadas por mujeres. Esto confirma que el fenómeno de “techo de cristal” (metáfora que designa un tope para la realización de la mujer en la vida laboral) sigue en su lugar, incluso en países desarrollados.

Además de los problemas para acceder al mercado laboral, también existe una disparidad en los ingresos percibidos por cada género, ya que presenta una brecha de salarios del 37% a favor de los hombres y del 51% cuando hablamos de ingresos totales. Este efecto se presenta tanto en las referencias entre países como también en las referencias dentro de las mismas organizaciones, y para posiciones similares entre varones y mujeres. Es muy probable que incluso estas diferencias se hayan acentuado como resultado de la pandemia por COVID-19.

Considerando los países más grandes de Latinoamérica, Argentina, Brasil, Chile, y

Colombia, la participación de mujeres en la fuerza laboral está entre el 59,1% y el 61,9%. Sin embargo, la diferencia en los salarios se mantiene como en el resto de las regiones.

Focalizando en Argentina, en el puesto 35 sobre los 156 países considerados en el reporte Global Gender Gap Report (2021), el puntaje de equidad es de 0.752 (1 equivale a una sociedad equitativa). Revisando individualmente lo que refiere a participación económica y oportunidades laborales, el puntaje es de 0,639. En todos los indicadores se puede evidenciar disparidad entre los varones y las mujeres. El índice mide en cada sección las ratios de representación de mujer a varón.

- Participación en la fuerza laboral: por cada varón participando activamente en la fuerza laboral, solo lo hacen 0,75 mujeres.
- Equidad de salarios por trabajos similares: siendo 7 el valor más alto en la equidad de salarios; en Argentina el valor está en 4,01
- Ingreso promedio estimado: Por cada dólar de ingreso de los varones, las mujeres obtienen 0,55
- Ocupación de puesto de liderazgo: por cada varón en posiciones de liderazgo solo 0,46 mujeres ocupan un cargo similar.

### **3.2 Efectos de la pandemia COVID-19 en la diversidad de género**

Históricamente, la investigación muestra que las mujeres cargan con mayor responsabilidad en las tareas domésticas y en el cuidado de los hijo/as en las familias. McKinsey & Company (2020) explica cómo la pandemia COVID-19 afectó a las mujeres, ya que fueron quienes tuvieron que relegar, en mayor medida, su carrera profesional para reacomodar las responsabilidades del hogar.

De acuerdo con el World Economic Forum (2021), las mujeres dedican el doble de tiempo que los varones a las tareas domésticas. Durante el 2020 y como consecuencia de la

pandemia, esto se vio incrementado, y tomaron aun mayor peso en dichas tareas, alejándolas más de los puestos de liderazgo. En este sentido, las estadísticas relevadas por el estudio evidencian que una de cada tres madres ha considerado dejar sus carreras o disminuir sus horarios laborales.

El riesgo para las compañías, acompañado por la presión que tienen las mujeres por demostrar un rendimiento en resultados superior a los de los varones, es que podrían perder las mujeres en sus liderazgos, o incluso perder las bases con que luego se alimenta de candidatas potenciales para la carrera corporativa. Por ejemplo, en Estados Unidos, se estima que un millón de mujeres podrían dejar sus trabajos. Esto presenta un problema sustancial, dado que las empresas que tienen una representación de mujeres en sus posiciones de liderazgo presentan 50% mejores resultados que aquellas que no tienen esta diversidad.

Finalmente, si analizamos los trabajos del futuro, ¿cómo evolucionará la paridad de género? Según World Economic Forum (2021) se afrontarán desafíos importantes para alcanzar la paridad de género. Trabajos de alta interacción humana, como marketing, ventas, generación de contenido, etc. son las nuevas profesiones con mayor representación femenina futura. Sin embargo, las problemáticas actuales en la equidad de género en las organizaciones y, por ende, en tener una diversidad de género más equitativa seguirán siendo una realidad en los trabajos del futuro.

## **4. Rol de los varones en la cultura organización**

Conociendo estas estadísticas, nuestra próxima pregunta y desafío es qué rol cumplimos los varones la creación de esta cultura organizacional ¿Es posible un cambio y lograr mayor diversidad, sin la participación activa y responsable de los varones?

Hemos visto que las organizaciones, tanto en Argentina como en el mundo, presentan una importante disparidad de representación en puestos de liderazgos, y las mujeres están relegadas a puestos no jerárquicos. Los varones deben asumir que el ADN de las organizaciones y la diferencia de representación se deben a las decisiones pasadas que tomaron, las cuales moldearon las organizaciones del presente, y tienen que hacerse responsables de esto.

También es cierto que este relegamiento histórico de las mujeres es una cuestión cultural tan arraigada que no solo las mujeres son víctimas, sino también los varones. El sistema cultural les inculca desde que son pequeños que el varón es quien trabaja fuera de la casa, el proveedor de dinero, el líder en las organizaciones. Al mismo tiempo, les enseña a las mujeres que deben aprender a cocinar, a cuidar a sus hijos/as, a que realizar las tareas del hogar. Un ejemplo muy claro es cuando en festividades como el Día de la Niñez o Navidad, las imágenes de regalos para los varones son herramientas o artículos deportivos, y para las mujeres son cocinas, muñecos de bebés para cuidar. Es un sistema que se perpetúa en el tiempo y del cual es difícil salir.

Entonces, ¿cómo salimos de este problema? La respuesta es que saldremos en conjunto: mujeres y varones, entendiendo su rol dentro de este sistema y accionando para cambiarlo. Particularmente, los varones deben asumir su responsabilidad de creadores de

este sistema, de diseñadores de su ADN, y participar activamente en el cambio y ruptura de la perpetuidad de esta disparidad.

#### **4.1 Ética de los varones y las organizaciones en la diversidad de género**

La ética es la disciplina que estudia el bien y el mal, y sus reacciones con la moral y el comportamiento; o bien podría ser el conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad. La Real Academia Española (2021) define *ética* como el conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida.

Si sumamos la definición de *moral*, entendida como “el adoctrinar del obrar humano que pretende regular el comportamiento individual y colectivo en relación con el bien y el mal y los deberes que implican” (Real Academia Española, 2021), los varones son ética y moralmente responsables tanto de causar la disparidad de género y, por ende, responsables, junto con las mujeres, de resolver esta situación y de apoyarlas en su desarrollo dentro de las organizaciones, así como de condenar comportamientos abusivos o de acoso hacia ellas.

Según Alter (2018), sin la ayuda de los varones, será imposible lograr cerrar la brecha de género en las organizaciones. Se podrán tener algunos avances, pero no resultados concretos. Muchas veces, los varones ni siquiera son invitados a participar en los programas de igualdad de género, lo que dificulta aún más la obtención de resultados concretos.

Un problema inicial es que muchos varones ni siquiera reconocen que hay una inequidad en el trabajo. Según Alter (2018), casi la mitad de los varones creen que las mujeres están bien representadas en el liderazgo. Sin embargo, cuando los varones se involucran en los esfuerzos para generar diversidad de género, los cambios suceden, dado

que el 96% de las empresas donde los varones se involucran en iniciativas de diversidad se reportan cambios y mejoras en todos los niveles de la organización. Son claramente dos puntos que están en contraposición y si no hubiera una diferencia de representación en el liderazgo, no se obtendrían tales resultados al involucrarse los varones en las iniciativas.

Cinco acciones con las cuales los varones pueden ayudar:

1. Apoyar políticas de trabajo flexible. Los varones líderes deben hacer uso de las políticas flexibles, como ausencia por paternidad, y adicionar licencias sin goce de sueldo para compartir la responsabilidad de la crianza en los primeros meses de un hijo/a.
2. Moderar por un comportamiento correcto en la organización. Ser consciente y éticamente responsable de la organización que ayudan a crear.
3. Comunicar de manera justa. No dominar la comunicación, dejar que todos tengan la oportunidad de hablar y opinar. Al dar feedback a una persona del género femenino, atenerse a los hechos, no a cuestiones de personalidad.
4. Ser mentor de mujeres con potencial. Invitarlas a reuniones de gerencia y apoyar sus promociones, asegurarse de que tengan entrenamiento y oportunidades de desarrollo.
5. Involucrarse en las iniciativas de la organización. Apoyar las iniciativas de diversidad y liderazgo de mujeres.

B. Linderman (2018) comparte su experiencia en el sector bancario de Estados Unidos y como el rol de varones mentores fue crucial para que pueda acceder posiciones de liderazgo. La importancia de reconocer el talento en las mujeres, de apoyar su desarrollo y que les den las oportunidades para que haya ocupado las posiciones de gerencia y dirección estratégica en las empresas. Su desarrollo en la organización bancaria fue posible, además

de por su talento y habilidades, porque determinados varones en determinados momentos asumieron el rol de líderes, promovieron y apoyaron su desarrollo.

Según lo visto en las estadísticas, aproximadamente el 50% de los puestos iniciales de la organización son ocupados por género femenino. Al ignorar ese talento al momento de la promoción, se deja fuera de desarrollo a la mitad de las opiniones, puntos de vista y capital humano. Se sesga la visión de la empresa con respecto al talento, y se continúa en el tiempo la diferenciación y socavamiento de las oportunidades de las mujeres.

Por otro lado, el deber ético y moral de los varones no solo tiene que estar relacionado con asegurar que las mujeres tengan el espacio que se merecen en las organizaciones, sino también que sea un espacio seguro. Proudman (2018) hace referencia a la responsabilidad de los varones y a que el 30% de las mujeres han sufrido acoso de parte de algún colega de trabajo en Estados Unidos. Las respuestas de los varones, para evitar denuncias de acoso, no puede ser dejar de contratar mujeres o de interactuar con ellas. Por el contrario, deben confrontar a los varones que cometen acoso y apoyar a las mujeres, a fin de que estén en ambientes seguros para trabajar. El acoso ocurre cuando un varón lo comete, pero se repite cuando otro varón lo permite y no lo condena.

Según Smith y Johnson (2020), los varones tienen incluso incorrectas presunciones de por qué las mujeres dejan la fuerza laboral. Creen que las mujeres optan por abandonar sus trabajos para tener familia. Sin embargo, las estadísticas muestran que las mujeres dejan las empresas, pero se mantienen en la fuerza laboral activa. Lo que ocurre, en realidad, es que dejan las organizaciones que no las tratan con justeza. Si los varones no ven esta realidad y asumen otros preconceptos o no perciben las diferencias de género que se presentan en la organización, será muy difícil resolver la causa raíz de los problemas.

De acuerdo con Smith y Johnson (2020), los varones deben ser aliados para el cambio. Pero ¿qué significa ser un aliado? No es ser un salvador de las mujeres, o aprovechar el contexto actual para asumir el control sobre este proceso de cambio. Esto relegaría nuevamente a las mujeres. Por el contrario, lo que deben hacer los varones es empatizar con la situación, reconocer los problemas que aportan a esta situación y ayudar a crear y soportar ambientes inclusivos de trabajo. Ser aliados y hacer uso de los privilegios innatos que tienen, y navegar el sistema para cambiar la cultura.

## **4.2 El rol de los varones para cambiar la cultura organizacional**

Habiendo analizado la responsabilidad de los varones en la creación de las organizaciones actuales, cómo fue moldeado el ADN de estas, y la responsabilidad en diseñar, crear e implementar un sistema que constantemente relega a las mujeres, y las deja atrás en la carrera corporativa y las posibilidades de alcanzar puestos de liderazgo, cabe preguntar cuál es el rol de los varones en las organizaciones y cómo tiene que rediseñarse para apoyar a las mujeres ¿cómo reaccionamos los varones? ¿qué rol asumen en el cambio que es necesario en las organizaciones?

De acuerdo con la organización Rema Arg (2021), la primera dificultad que tiene la problemática de la disparidad de género es que los varones sienten que están fuera de esta lucha de género. Este es un privilegio que otorga la masculinidad. Sin embargo, los varones poseen género y, por tal motivo, han aprendido las actitudes que tienen hoy; cómo se manifiestan ante la masculinidad, la discriminación de las mujeres y las diferencias que se hacen entre varones y mujeres y, finalmente, en cómo afecta a la diversidad en las organizaciones, entorno y los ecosistemas sociales. Este aprendizaje se gestó a lo largo de las generaciones y se traspasada de varón a varón, incluso con mujeres como “cómplices

indirectas”, mediante los actos culturales que forman durante la niñez a cada una de las personas. Se perpetúa en los hogares cuando los varones no se encargan de las tareas domésticas y los niños/as absorben sesgos culturales; en las publicidades que se transmiten en la televisión; donde las mujeres reciben una cocina o plancha o juego de té para el Día de la Niñez, y los varones una pelota o un soldado. Y también por quienes ocupan posiciones de poder y toma de decisiones son, en su mayoría, del género masculino.

Cabe preguntar ahora cómo reaccionan los varones cuando son interpelados por mujeres y otras diversidades. Según la organización Rema.Arg (2021), los varones suelen tomar 3 actitudes:

- Ponerse a la defensiva. No escuchar y contratar con violencia. No dar espacio al cambio. Negar la realidad, e incluso argumentar en contra de datos científicos y de estadísticas realizadas por consultoras o por los mismos Gobiernos.
- Distanciamiento. Ver la situación desde la “tribuna” o desde una mirada que aloca la problemática en otro lado, lejos de la responsabilidad y rango de acción propio. Apoyar desde lejos. No se responsabilizan e inferir que es un problema de otros.
- Tomar responsabilidad sin que lo tengan que decir o pedir las mujeres. Esta acción es más compleja, difícil, incomoda. Para esto, es necesario escuchar, abrirse a la crítica y abrazar el cambio. Se necesita que haya una honesta responsabilización de las acciones y del futuro cambio necesario.

Es claro que este sistema fue diseñado a lo largo de generaciones, este arraigado en la cultura de cada persona y las acciones que toman los varones y relegan a las mujeres, aunque sea, en algún punto, inconscientes. Incluso las mujeres pueden tener rasgos en sus comportamientos y decisiones que podrían catalogarse de la misma manera que los de los

varones. Esto habla de lo difícil que es cambiar la cultura y del esfuerzo que requiere tomar consciencia, y luego accionar los cambios necesarios.

Los cambios necesarios están en la agenda de innumerables organizaciones, como se ha demostrado previamente, y están siendo discutidos a nivel social, empresarial, tanto por organizaciones del sector privado y público. Incluso en los medios de comunicación.

Hendra et al. (2013) describen a la discriminación “como un acto o fallar al actuar; no es un desastre natural que afecta de manera aleatoria a los pobres. Las instituciones y comunidades discriminan” (p.5). Particularmente, definen la discriminación hacia las mujeres como cualquier distinción, exclusión o restricción hecha por cuestiones de sexo. Extrapolando esto a las perspectivas de género, la discriminación histórica a las mujeres fue y es abalada por las instituciones y comunidades, y, al ser los varones quienes todavía las lideran, podemos interpretar que son los varones quienes discriminan a las mujeres. Sea consciente o inconscientemente.

Esto no solo se acota al ámbito organizacional y laboral. Carlson et al (2021) abordan la problemática de los roles masculinos y femeninos en la distribución de las tareas del hogar. La posibilidad de las mujeres de alcanzar puestos directivos en las organizaciones está relacionada directamente con cómo las tareas y trabajos del hogar se distribuyen. En aquellas uniones familiares donde los varones asumen mayores responsabilidades en el cuidado de los hijos e hijas, es menos probable que las mujeres sufran algún revés negativo en sus carreras profesionales.

Hendra et al. (2013, p. 1) señalan los cambios que se despertaron en la sociedad y las diferencias sociales que azoran las sociedades. Abordan la problemática de igualdad de derechos entre todos los seres humanos y respecto a perspectivas de género, y la universalidad de derechos y responsabilidades. Un aspecto muy importante,

que podría ser la clave para el cambio, radica en que los varones, adultos y jóvenes, asuman y reconozcan dichos roles y responsabilidades. Esto no será una condición suficiente, pero sin dudas, necesaria para los cambios a ocurrir.

Además, destacan Hendra et al. (2013, p. 2) la criticidad de no solo atacar el “que” de los nuevos desarrollos de agenda, objetivos e indicadores, sino también el “como”. En especial como los individuos mayormente vulnerables y con mayores desventajas (en este caso las mujeres) serán incluidos en la participación y la implementación de la agenda y las decisiones.

Hendra et al. (2013, p. 3) diferencian dos tipos de perspectivas en cuanto al desarrollo de esta problemática de desigualdad de derechos. Por un lado, la perspectiva tecnocrática, que enfatiza la necesidad de encontrar lo que funciona en los cambios y luego hacer más de eso mismo. Por el otro, presenta una perspectiva transformadora, que centraliza la creencia de que el desarrollo tiene que estar guiado por los estándares de derechos humanos.

Las obligaciones de los varones no solo se extienden a la violencia o la discriminación, sino que deben considerar a los derechos de los otros respecto a lo que cada individuo hace. En este caso, la responsabilidad de los varones sobre cómo tratan a las mujeres y cómo afecta su accionar a las posibilidades de las mujeres en las organizaciones.

Los cambios que se necesitan involucran a los varones en todas las esferas. Desde el Gobierno, con las políticas de inclusión y la normativa legal para disponer recursos y promover la igualdad, hasta la economía y la estructura de los mercados, que refuerzan el rol de las mujeres en posiciones informales y de empleo vulnerable o subvaluado (Hendra et al 2013). La participación de los varones en esta transformación es esencial. Tienen que

asumir un rol activo y comprometido en apoyar la igualdad de género, y compartir roles y responsabilidades en el ambiente de trabajo, así como en el ámbito del hogar.

Carlson et al (2021) señala que, en aquellos hogares donde las mujeres realizaban, antes de la pandemia, el 80 o 100% del trabajo doméstico, se reportó que el 50% de las mujeres dejaron sus trabajos o pidieron reducción de la jornada laboral paga. Sin embargo, cuando el cuidado de hijos e hijas, previo a que iniciara la pandemia Covid-19, era equitativo entre el padre y la madre, la cifra de mujeres que dejaron sus trabajos de manera voluntaria disminuyó al 15%. Es indispensable entonces, que los varones asuman un rol más participativo en las tareas del hogar, permitiendo así una mejor distribución y, de esta manera, apoyar a las mujeres en sus carreras profesionales.

Sin embargo, esta es una parte de la solución. La solución tiene que ser estructural y abarcando todo el sistema. Desde la igualdad de licencias en ambos géneros como igualdad de salarios. La legislación y las organizaciones deben igualar a las mujeres y varones en sus derechos y responsabilidades, para así poder apoyar el cambio que los varones tienen asumir en su rol familiar. No solo apoyar, sino quitar obstáculos o barreras para que esto suceda. Dado que las mujeres tienen ingresos promedio menores (un30%) a los de su pareja masculina, y que además goza de mayores licencias legales, es esperable que, en cualquier familia, ante una situación determinada en la cual hay que asumir mayores roles de tareas domésticas, desde el punto de vista económico, las familias decidían por una distribución donde la mujer continúa dejando de lado su desarrollo profesional, perpetuando el ciclo de desigualdad.

Hendra et al. (2013, p. 8) describen como las decisiones de las mujeres de asumir una responsabilidad desproporcionada en las tereas doméstica no es una decisión, sino más bien un sistema que fue moldeado y reforzado por factores del contexto. Factores

económicos y sociales, diseñados a lo largo del tiempo por los varones en posiciones de liderazgo, que crea y mantiene barreras hacia la igualdad de género.

Entonces, además de la necesidad de que los varones asuman mayores roles y tareas en los trabajos domésticos, también es indispensable que los líderes varones sean agentes de cambio en las organizaciones. Pero ¿lo son? ¿Cumplen los varones líderes con su parte de responsabilidad de cambiar esta situación o están manteniendo el statu quo para resguardar su posición actual?

Siguiendo las estadísticas, la mayoría de los líderes en las organizaciones son varones. Debido a esto, surgen movimientos que comprometen a los líderes varones a ser “campeones” o propulsores de los cambios, y legitimar la promoción de mujeres. Incluso de limpiar el camino de prejuicios o sesgos institucionales. Esta acción y necesidad tiene diferentes iniciativas en el mundo incluyendo “hombres fomentando un cambio real” en Estados Unidos, “los hombres campeones del cambio” en Australia, “hombres como agentes de cambio” en Reino Unido, etc. Cualquiera sea el nombre, hace referencia al rol que los líderes varones deben asumir para lograr modificar la realidad de las organizaciones

Según Cortis et al. (2021), los líderes son los constructores de la cultura organizacional, y quienes tienen el poder para crear o mantener las culturas. Crean culturas y moldean las organizaciones a través de las normas, procesos, cómo distribuyen recursos y las prioridades que asignan; cómo comunican la visión de la organización; y, finalmente, como seleccionan a los futuros líderes de la organización. Aquellos que están en los puestos de mayor jerarquía (directores, vicepresidentes y presidentes) son los actores con mayor influencia y posibilidad para lograr cambios estructurales, y promover la igualdad de género.

El desafío, señala Cortis et al. (2021), está en que, si bien estos líderes están en la mejor posición para impulsar el cambio, también pueden tener poco incentivo para desarmar un sistema que los ayudó a llegar a la posición en la cual están y del cual deriva toda su influencia. Incluso sobre el cual se apoya su liderazgo organizacional. Iniciar acciones de cambio es también aceptar que parte de su ascenso en la escalera jerárquica fue a costa de mujeres que no tuvieron esa oportunidad. Incluso ellos mismo, debido a sus sesgos, contribuyeron a las desigualdades de género.

Entonces, volvemos a la pregunta inicial. ¿Los líderes quieren ser agentes de cambio? El riesgo que esta pregunta conlleva se identifica como “teoría de justificación del sistema”, la cual estipula que las personas tienen una fuerte motivación a verse a sí mismas, sus grupos sociales y las estructuras de sus vidas favorablemente, y se inclinan a pensar que sus logros son justos y los condujeron a la posición que se encuentran hoy. Esta visión meritocrática lleva a pensar que el sistema es justo y todos/as tienen las mismas posibilidades de éxito, por lo que se lleva a defender la continuidad, ya que, al no hacerlo, se corre el riesgo de, por oposición, aceptar que el sistema es injusto o incluso ilegítimo.

Las investigaciones, señalan Cortis et al. (2021), muestran que las personas que construyeron los entornos de trabajo inequitativos justifican sus acciones como “justas, razonables y representativas de como las cosas deberían ser” (p. 10). De esta manera, evaden las responsabilidades que conlleva mantener estas diferencias y las trasladan al sistema en el cual están inmersos.

Desde la teoría, como los principales beneficiarios del sistema organizacional, es de esperar que los líderes racionalicen o defiendan inequidades. Cortis et al (2021) señalan que los líderes de mayor nivel reconocen las desigualdades, pero defienden el mantenimiento del sistema en lo que respecta a la diferencia de género. Un punto sorpresivo es que las mujeres

en niveles de liderazgo también encontraban motivaciones para mantener el sistema como está. En este sentido, la evidencia sugiere que los privilegios y el rango en la organización explican las elecciones en mejor manera que el género.

Los líderes varones de las organizaciones tienen el poder y la influencia para dirigir el cambio necesario. Sin embargo, esto requiere que se reconozca el problema existente. Las investigaciones de Cortis et al. (2021) sugieren que la igualdad de género está en contraposición con los beneficios y privilegios que los líderes gozan por estar en sus posiciones. Cambiar el sistema amenazaría su statu quo en la organización. El primer paso de las organizaciones tiene que ser evaluar la posición de los líderes y sus actitudes, antes de apoyarse en ellos para el cambio organizacional.

## **5. Propuesta de valor**

En este contexto, emerge una nueva necesidad de gestión de la empresa donde los recursos humanos se configuran como activo esencial de la organización y donde la igualdad de oportunidades se convierte en eje conductor, y se introduce como principio básico de la cultura de la empresa.

Las nuevas tendencias en materia de gestión de recursos humanos y de organización empresarial introducen como elementos fundamentales, entre otros, el desarrollo de un buen clima laboral, la conciliación de la vida familiar, laboral y personal y la igualdad entre los géneros; y se convierten en factores básicos para mejorar la productividad y resultados de la organización, pero también para atraer y mantener a personal cualificado. Las nuevas generaciones ya no aceptarán trabajar para empresas u organizaciones que no vivan estos valores.

El desafío delante es como reorganizamos las organizaciones y los roles de los varones y mujeres, para lograr mudar la realidad en la cual hoy se encuentran inmersas. Cómo hacer la transición entre la organización actual y la futura de manera ordenada, y no perder los talentos actuales. Es necesario un accionar de los varones y de las organizaciones, para garantizar que las mujeres tengan las mismas oportunidades y derechos que los varones.

Lo más difícil de cambiar es la cultura organizacional. Las normas y leyes pueden cambiar muy rápido, los procedimientos y beneficios de las empresas para sus empleados se pueden reescribir, las políticas de contratación se ajustan. Sin embargo, para que los cambios sean abrazados por los colaboradores y además no afecten el desempeño de cada uno, y, por ende, la organización no resienta sus resultados, es necesario un cambio en la cultura. Un cambio profundo.

Partiendo de la bibliografía y la propuesta de varios autores (Chilida y Guerra, 2008; Eddy y Sears, 2018; García, 2021; Hilton et al., 2021; Peña, 2021; Williams y Mihaylo, 2019; Zenger y Fokman, 2020), se ofrecen numerosas medidas que están orientadas a una gestión del capital humano de la organización, de tal manera que permita el desarrollo de las mujeres, y, al mismo tiempo, que los varones cambien su cultura interna y se transformen en agentes de cambio, en socios de las mujeres. No es tarea sencilla, en primer lugar, por los sesgos implícitos de los y las colaboradores/as, y, en segundo lugar, por los riesgos implicados en la teoría de justificación del sistema, que ha sido desarrollada previamente, donde los líderes pueden estar poco motivados a cambiar el sistema que permite y perpetua sus privilegios.

Se entiende adicionalmente, que algunas propuestas son de largo plazo y conllevan una implementación más lenta y consistente a lo largo del tiempo, y otras propuestas son de corto plazo y más fácil y rápida implementación. Asimismo, algunas de estas propuestas se atañen estrictamente al entorno laboral y de las organizaciones, mientras que otras apuntan al ámbito privado.

## **5.1 Propuestas para el ámbito laboral**

Las organizaciones y los varones que las componen tienen que realizar un trabajo en conjunto, para poder apoyar al cambio necesario en el ADN organizacional. Es una tarea conjunta porque, si bien la organización puede determinar reglas y políticas nuevas, el cambio cultural va a necesitar de un profundo compromiso de los varones. Las recomendaciones de una propuesta de valor que pueden ayudar al cambio necesario y que los varones se transformen en socios de las mujeres son:

1. Apoyar políticas de trabajo flexible. El origen de la estrategia de la conciliación se encuentra en un desequilibrio entre la participación de las mujeres y de los hombres en la

vida laboral y la vida familiar. Trabajo parcial o trabajo remoto, ausencia por paternidad y licencias sin goce de sueldo son buenas prácticas para apoyar el balance de vida laboral y personal de manera equitativa con las mujeres.

Las estadísticas muestran que las mujeres tienen una mayor carga de trabajo doméstico. Invierten mayor tiempo en las tareas de cuidado de personas e incluso dejan de trabajar ante alguna crisis, como la que se vivió en 2020 con la pandemia del COVID 19, para atender el cuidado de los/as hijos/as. También destinan mayor tiempo que los varones al cuidado de familiares.

Ante esta situación, es preciso que las organizaciones adopten medidas de trabajo remoto, o incluso trabajo parcial, para apoyar a que las mujeres no tengan que optar entre dejar sus trabajos o atender a las necesidades de sus familiares o cuestiones personales. Por su parte, los varones tienen que abordar estas prácticas y ejercerlas, es decir, por un lado, también deben practicar el trabajo parcial o flexible, haciendo que el tiempo en la oficina sea equitativo para todos los géneros, y, por otro lado, deben compartir el cuidado y las tareas del hogar. De esta manera, las mujeres y varones equilibrarán sus responsabilidades de cuidado, y también sus oportunidades dentro del trabajo.

Estas medidas llevan implícito una autogestión del tiempo de trabajo y, por lo tanto, gran autonomía y libertad para el cumplimiento de los objetivos que requiere el puesto de trabajo. No se debe continuar midiendo las capacidades de una persona por cumplir un horario de 9 horas, sino por el cumplimiento de objetivos previamente definido.

En referencia a permisos y licencias legales, también hay acciones por recorrer. En Argentina, la ley 20.744 de Contrato de trabajo regula, en su Título V, las licencias y vacaciones, y, particularmente, en el Capítulo II, especifica el régimen de licencias especiales. Los varones gozan por nacimiento de un hijo/a 2 días corridos, mientras que las

mujeres de 45 días antes y 45 días después del nacimiento (90 días en total). Cabe aclarar que esta licencia puede ser extendida a pedido de la mujer.

Tenemos acá una primera diferenciación entre las mujeres y los varones donde la mujer, legalmente, debe hacer uso de los 90 días mínimo de licencia, en contraposición a los dos días para los varones. Esto presenta una ventaja para el varón. Imaginemos una situación donde dos personas de un mismo equipo, un varón y otra mujer, sin relación sentimental ni conyugal entre si, resultan ser padre y madre al mismo tiempo. El varón tiene 88 días adicionales para poder demostrar en sus tareas laborales diarias sus capacidades. Complementemos este ejemplo, asumiendo, además, que, durante esos 88 días, se presenta un proyecto de envergadura que permitirá posteriormente proponer una promoción. Esos 88 días presentan una ventaja competitiva y diferenciadora para el varón. Esto, perpetuado en el tiempo y a lo largo de los años, va dejando a las mujeres detrás en carrera profesional.

Actualmente, existe jurisprudencia en el mundo sobre licencias extendidas para varones. Múltiples países están implementando licencias adicionales para los padres y que las responsabilidades de cuidado sean equitativas. Un ejemplo de esto es Suecia, donde ambos padres gozan, en conjunto, 480 días de licencia y son los padres quienes pueden elegir como repartir esos 480 días. Durante los primeros 390 días, el progenitor que deja de trabajar recibe el 80% de su salario de parte del Estado.

Se entiende que esta diferencia es de orden legal. Cada país tiene leyes diferentes, y las organizaciones tienen un accionar más limitado sobre el ámbito jurídico. Sin embargo, pueden, en conjunto con los varones, tomar acciones para compensar estas diferencias. Por un lado, las organizaciones, en sus políticas de beneficios y normas internas, pueden especificar que el varón tiene derecho a gozar del mismo período de licencia que la ley otorga a las mujeres. Por otro lado, será responsabilidad de los varones de ejercer ese

derecho e implementarlo, ya sea que estén en posiciones de liderazgo (impulsando a sus colaboradores a hacer uso de la licencia) o en posiciones de analistas (hacer uso de esta).

2. Demostrar un comportamiento adecuado: ser consciente de los mensajes que se envían y la cultura que se ayuda a crear con las acciones. El accionar constante y diario son los principales motores de la generación de cultura organizacional.

El primer paso que las organizaciones y los varones deben dar es dejar los sesgos de lado. Para ello, no asumir sobre los deseos de las mujeres y lo que buscan para sus carreras. Para dejar de lado estos sesgos, hay que conocer donde estos juegan un papel importante en las interacciones. Podemos mencionar 3 espacios donde esto sucede:

- 1) Probarlo de nuevo: algunos grupos tienen que probar repetidamente sus aportes y valías. No alcanza con realizar bien una tarea o alcanzar sus objetivos. Deben superar las expectativas y hacerlo de manera repetida. Las mujeres son uno de los grupos que sufre este sesgo donde deben probar repetidamente su valía.
- 2) La cuerda floja: algunos grupos tienen permitidos un estrecho rango de comportamientos aceptados, en comparación con otros grupos con mayores comportamientos vistos de manera aceptada.
- 3) La pared maternal: mujeres con hijos suelen ver su comprometimiento y competencias cuestionadas o ser acusadas de no tener el foco puesto en sus carreras. El prejuicio radica en que las mujeres, en algún punto de su carrera, optarán por ejercer el rol de madres y dejarán de lado su carrera profesional.

Dejar estos sesgos de lado va a posibilitar que las organizaciones y, en especial, los varones dejen de tomar decisiones basados en ideas erróneas, que pongan a la mujer en una situación de desventaja frente a otros colaboradores.

Por otro lado, es necesario incluir a las mujeres en los ámbitos de decisión y en las

reuniones, en especial, si son reuniones estratégicas, donde se decidirán acciones que influirían en la cultura organizacional. Para esto, es necesario utilizar espacios inclusivos. No realizar reuniones, por ejemplo, en un campo de golf o en una cena en una “parrilla”. De esta manera, si alguien no juega al golf o no come carne, no participará en las reuniones y será dejado de lado. También deben ser organizadas en el horario laboral. Si se organizan cenas o reuniones de trabajo fuera de la jornada laboral, y, como hemos visto, las mujeres dedican mayor tiempo que los varones al cuidado y tareas del hogar, es de esperar que, en gran cantidad de estos eventos, no puedan participar. Esto las dejaría fuera de oportunidades y participación.

3. Comunicar y accionar de manera justa. Se debe prestar mucha atención a como se comunican las personas de la organización y evitar el manterruption / bropropriating <sup>1</sup>. Los varones no deben dominar las discusiones, sino asegurarse de que todos tengan la oportunidad de hablar, que nadie sea silenciado por otras personas, especialmente las mujeres por varones. Una buena práctica puede ser llevar un registro de los que opacan a los demás y tener conversaciones con estas personas, para explicar porque es importante la contribución de todos.

También es importante que las comunicaciones no solo sean ejercidas por los varones líderes. Dar voz a los mensajes de mujeres líderes, especialmente aquellas que comparten sus propias experiencias, es importante para las empleadas puedan tener ejemplos de roles de liderazgo que inspiren a buscar una carrera corporativa. Incluso es importante dar espacio a los mensajes acerca de las dificultades que se atravesaron para llegar a esas posiciones de liderazgo o de los miedos y complejidades que hay que sortear. De no hacerlo, muchas mujeres podrían no buscar ayuda para sortear obstáculos porque podrían creer que serían vistos como débiles o poco profesionales.

---

<sup>1</sup> Manterruption: Interrupciones innecesarias por parte de un hombre a una mujer en medio de una explicación o discurso / Bropropriating: situación en que un hombre se apropia de una idea originalmente propuesta por una mujer y se lleva el crédito

Es importante en este accionar medir el progreso y los resultados. Sin realizar un seguimiento activo del bienestar de los empleados, en particular de las mujeres, es casi imposible impulsar la diversidad. Contar con estadísticas sobre la diversidad y comunicarla a la organización es un paso fundamental para que todos tomen conciencia de las diferencias entre géneros.

4. Ser patrocinador de las mujeres con potencial. Realizar acciones de mentores y entrenar a las mujeres en ser más visibles en su espacio y en amplificar sus voces, y también en entrenar a los hombres en manejar sesgos y brindar oportunidades para todos sin importar quién seas ni de donde provengas es un rol que los varones líderes deben asumir. Invitarlas a reuniones de alto nivel y apoyarlas para promociones, asegurando que tengan entrenamientos y desarrollo de oportunidades para avanzar.

La asignación y coordinación de tareas por parte de los jefes es un importante aspecto por mejorar. Que los líderes varones asignen tareas a las mujeres de manera justa. En la ausencia de una directriz organizacional, estos sesgos van a aparecer día tras día. Es importante entender cuándo van a aparecer e interrumpirlos. Es una cuestión de administrar el día a día. Evitar dar a las mujeres tareas diarias que tengan que ver con “arreglo de la oficina”. Comprar el café, pedir el almuerzo, tomar notas en las reuniones, reservar los viajes de los ejecutivos, etc. Algunas soluciones pueden ser: por un lado, rotar las tareas de asistencia, no pedir voluntarios, asignarlas, y por otro lado, designar conscientemente los proyectos de alto valor para distribuirlos equitativamente.

Adicionalmente, contar con un plan de capacitación y desarrollo para mujeres. Dar feedback y revisiones de desempeño objetivas, con el mismo acceso a las oportunidades de ascensos y promociones. Se debe evitar personalizar estas acciones, basarse solo en hechos objetivos.

Finalmente, evitar el “*glass Cliff*” (techo de acantilado), es decir, darles a las mujeres la responsabilidad de tomar las decisiones en situaciones críticas o extremas, cuando no hay mucho para resolver. Darle a una mujer la oportunidad de tomar el mando cuando algo ya “está roto” es desafiar aún más a sus habilidades, y pone en desventaja sus futuras evaluaciones.

Un apartado merece el comportamiento y comunicación hacia los varones. Una buena práctica para implementar por las empresas es tener grupos de charla y conversación entre los varones para humanizar y provocar empatía, educar e inspirar. Que varones ya inmersos en la cultura de la diversidad hablen con varones sobre la importancia de incluir a las mujeres. Estos ambientes pueden dar una sensación de mayor seguridad para los varones y permitir una apertura para compartir sentimientos, miedos e inseguridades que este cambio cultura conlleva. Una vez que las temáticas están expuestas, se las puede gestionar y abordar para el cambio.

5. Involucrarte en las iniciativas. Las empresas deben llevar adelante iniciativas orientadas a generar mayor diversidad, y es fundamental que los varones participen de los grupos de trabajo y los patrocinen.

Las organizaciones pueden generar contenidos especiales, como videos, artículos y estudios relacionados con los retos que enfrentan en el ámbito laboral. Pueden ser módulos de formación que busquen informar, sensibilizar y aportar contenidos sobre liderazgo femenino. Contenido que apunte a los varones entender la situación de diferencia entre ambos géneros y que los impulse a tomar acción. Lo fundamental es que los hombres de la organización, en especial los líderes, participen en estos contenidos y grupos de trabajo, y patrocinarlos.

En segunda instancia, es importante que se apoye a las mujeres que actualmente se encuentren en posiciones de liderazgo, y colaboren con la comunicación del mensaje acerca de la necesidad de diversidad y equidad. Diferentes propuestas pueden ser abordadas. En primer lugar, como se comentó previamente, dar participación a las mujeres en las reuniones, no callar su voz y sus opiniones. En segundo lugar, dar visibilidad al trabajo de las mujeres líderes mediante la participación de la mismas en congresos o exposiciones en representación de las organizaciones y los varones no solo deben apoyar esta participación desde “la propuesta teórica”, sino a atender a dichas conferencias, invitar a otros varones a participar, usar las redes sociales para compartir el mensaje, y, en especial, para compartir el mensaje sobre la importancia de la con conferencias de mujeres líderes y usar las redes sociales para compartir el mensaje de las mujeres.

Finalmente, las organizaciones tienen que incentivar la participación en grupos de discusión sobre como la diversidad puede ser fomentada en la organización. Estos grupos, compuestos por colaboradores de diferentes áreas y niveles jerárquicos, serán embajadores de las propuestas de diversidad. Desde la perspectiva de equidad y apoyo a las mujeres, los varones deben ser participantes activos de estos grupos. Esto no quiere decir que ellos lideren o tomen el control, para no correr el riesgo de opacar nuevamente a las mujeres, pero sí que sean socios en la comunicación del mensaje.

6.Reclutamiento, selección y promoción: Es importante que el reclutamiento y selección de personal sea equitativo e igualitario entre varones y mujeres. Asimismo, que las empresas cubran sus necesidades de personal en porcentajes iguales, pero no solo en los ingresos a las empresas. También deben ser cubiertas de igual maneras las posiciones de liderazgo, gerencia y dirección.

Para esto, es fundamental que se cumplan dos puntos. En primer lugar, que las selecciones de personal sean de manera justas y equitativas, y, en segundo lugar, que las evaluaciones de desempeño y las posteriores promociones sean basadas en criterios equitativos, objetivos y sin prejuicios.

En cuanto a la selección y contratación para que sean de manera justa se deben aplicar algunas prácticas para evitar la diferenciación entre grupos demográficos. Algunas pueden ser:

- a) Insistir en tener una fuente diversa de personas en las búsquedas. Intentar que sean de diferentes universidades, grupos etarios, géneros, etc. En las descripciones de puesto, identificar ambos géneros e intentar utilizar lenguaje neutro y detallando los requisitos esenciales.
- b) Establecer criterios objetivos para la selección. Definir lo que se busca y cuáles son los puntos clave a cumplir por los/las candidatos/as para ser seleccionados/as. Evitar preguntas sobre el estado civil o maternidad, etc.
- c) Limitar las contrataciones por referencias. Las personas refieren a pares que tienen personalidades similares. Es bueno evitar las referencias para no continuar contratando personas de un único grupo
- d) Estructurar las entrevistas con preguntas sobre las habilidades y preguntar a cada una de estas preguntas. Cada pregunta debe tener definido evaluar un conocimiento que se espera para la posición.

Una vez seleccionado el personal, debemos cuidar como se realizan las evaluaciones y promociones. Algunas prácticas para mejorarlas son:

- a) Clarificar los criterios de evaluación; poner el foco en el desempeño realizado, y no en el potencial.

- b) Separar el desempeño del potencial y la personalidad de las habilidades.
- c) Ayudar a que nadie se auto evalúe, de manera tal que se menosprecia o disminuye sus logros de manera sesgada.
- d) Explicar cómo serán hechos los entrenamientos, las promociones y decisiones de paga y seguir estas reglas.

El último paso, que también puede ser el primero en la selección, es realizar auditorías internas para conocer las diferencias en las brechas de género. En el caso de que estas diferencias existan tomar acciones corregirlas. Por el contrario, en el caso de que no haya diferencias en entre los géneros, ya sea en salario o distribución de los puestos de liderazgo, continuar con las auditorías para monitorear que esta equidad se mantenga.

## 5.2 Propuestas para el ámbito personal

Como hemos visto, las mujeres no solo son relegadas en los trabajos pagos, sino que también cargan con mayor cantidad de horas y tiempo destinado a las tareas domésticas. Entonces, el cambio de accionar de los varones también debe ocurrir en el ámbito privado de cada hogar asumiendo más responsabilidades y permitiendo de esta manera que las mujeres dispongan de mayor tiempo para dedicar a sus carreras profesionales, alimentando positivamente el ciclo de cambio.

Una de las primeras acciones que los varones deben realizar es tomar mayor responsabilidad en el cuidado de los hijos/as en la familia. Se analizó y comentó acerca de la experiencia legal en países como Suecia. Si bien, en Argentina, esta licencia no es aun legalmente igualitaria entre ambos géneros, en el caso de que las organizaciones otorguen una licencia extendida es responsabilidad de los varones hacer uso de estas y estar presentes de forma equitativa en la crianza de sus hijos/as.

Cabe aclarar que el estar presente no se limita solamente al ámbito del hogar, sino a todas las responsabilidades que conlleva la crianza. Involucra esto también en destinar tiempo para las diferentes actividades. Llevarlo al colegio e ir a buscarlo, participar activamente en actividades escolares, etc.

Por otro lado, también es importante para el varón tomar mayor responsabilidad en las tareas del hogar. Las estadísticas muestran que las mujeres destinan mayor tiempo que los varones a las tareas domésticas. Esto sufrió un incremento con la pandemia COVID-19. Los varones deben equilibrar la balanza en la distribución de tareas, permitiendo, de esta manera, que las mujeres puedan destinar mayor parte de su tiempo al desenvolvimiento de sus carreras profesionales.

Finalmente, ante la desigualdad que se plantea en la sociedad entre varones y mujeres, resulta fundamental que esta diferenciación no sea fomentada en el ámbito del hogar.

Por el contrario, debe ser combatida. Algunos ejemplos para no fomentar los sesgos son:

- a) Enseñar a ambos, niños y niñas, que las tareas del hogar deben ser compartidas
- b) Durante los primeros años de infancia, no hacer regalos en festividades como navidad que estén sesgados por género. A modo de ejemplo, no regalar una cocina a las mujeres y una pelota de algún deporte a los varones.
- c) Asignar a ambos géneros la realización de tareas de limpieza y cocina en el hogar de manera equitativa y que ambos participen de forma colaborativa.
- d) Incentivar en ambos géneros la búsqueda de una carrera profesional y no limitar a las mujeres a carreras humanísticas. Las mujeres bien pueden ser ingenierías, físicas, directoras de empresas al igual que cualquier varón.

## 6. Conclusiones

El tema de las desigualdades en la sociedad es un tema que me persigue y preocupa desde hace tiempo. En especial, el impacto que genera en los que menos tienen o los que fueron, son y van a continuar siendo, a menos que logremos cambiar o romper los estereotipos establecidos y vigentes, subyugados ante el poder o deseo de otro grupo que, para mantener sus privilegios, debe perpetuar las diferencias que existen. Esta preocupación me llevo a investigar y a aprender cada día más acerca de sus orígenes y de los porqués de su existencia. En este camino de aprendizaje fue que pude empezar a comprender acerca de las desigualdades de género. Es sorprendente hasta donde pueden llegar las desigualdades y como las encontramos en todos los aspectos de la vida. Todavía me sorprende día a día con los nuevos casos que escucho y leo en noticias o diarios, historias de mujeres en redes sociales, o incluso hablando con mi pareja y amigas que cuentan sus experiencias y lo que sufren todos los días.

Esta inquietud me llevó hace algunos años a comenzar a interiorizarme en las problemáticas de género, a estudiarla desde la perspectiva del varón, a cuestionarme sobre nuestra responsabilidad y en qué medida estamos colaborando para que esta diferencia se mantenga. El entendimiento inicial de que somos colaboradores del sistema actual se fue transformando a comprender que no solo los varones con pensamiento machista son responsables de esta situación, sino que también aquellos varones que nos mantenemos al margen de la lucha por igualdad somos cómplices.

En este trabajo, intenté describir y entender las diferencias que existen actualmente entre los varones y las mujeres en relación a sus derechos, y a como la sociedad y las organizaciones están inmersas en estas diferencias, y dejan a las mujeres en posiciones inferiores a los varones. Adicionalmente, mi intención es hablarles a los varones y traer una

propuesta sobre cómo nos podemos convertir en agentes de cambio para apoyar a las mujeres en su lucha y para que, en un futuro no tan lejano, estas diferencias no existan.

Revisé como la diversidad es entendida y que quiere decir que una empresa u organización sea diversa o no, como medir esa diversidad y cómo abordarla. Profundicé en lo que involucra tener diversidad de género, entendiendo las brechas actuales que se presentan. Como vimos, estas brechas existen en salario, igualdad de oportunidades laborales, oportunidades de acceder a cargos de liderazgo y dirección en una empresa y tantos otros puntos. Los porcentajes y estadísticas son abrumadores. Es indiscutible que existe un marcado sesgo en la sociedad que relega a las mujeres. Al ritmo al cual estamos avanzando, quedan más de 100 años para que la desigualdad desaparezca. Es aberrante.

Una vez que comprendí y plasmé las diferencias, el siguiente paso fue entender cuál fue y es la responsabilidad de los varones en este panorama. Desafortunadamente, comprendí que somos los principales responsables de esta situación. Durante décadas, hemos relegado a las mujeres a un puesto inferior al nuestro, como si haber nacido de género masculino nos diera derecho a subyugar a otro par. Es aún más triste y difícil para mí ver varones que, en la actualidad, continúan negando estas diferencias y continúan comunicando un discurso machista, que intenta ocultar lo que está pasando.

Finalmente, me tocó preguntarme a mí y al resto de los varones que no consideramos a las mujeres como inferiores qué podemos hacer, si somos responsables de esta situación y si tenemos que actuar para cambiarla. Definitivamente, la respuesta es definitivamente sí. No podemos ni debemos continuar mirando para el costado, mientras las mujeres luchan por tener ni más ni menos que lo merecen. Igualdad. Tenemos que tomar acciones concretas en nuestro trabajo, nuestros hogares para que esto cambie. Impulsar cambios en las políticas, influenciar a nuestros colegas varones a ver este cambio, a nuestros amigos. Aunque resulte

incómodo, algunas frases, bromas, comentario ya no pueden hacerse. Intente plasmar prácticas sencillas que se puedan implementar y que sean los primeros pasos para el cambio. Pasos que continúen creciendo en mayores acciones de los varones hasta que ya no haga falta la lucha. Que sea natural.

Mi deseo es que este trabajo sirva para que otros varones puedan sumarse a este cambio. En lo particular, hace dos años que estoy participando en iniciativas para apoyar a las mujeres en el cambio y lograr que la empresa para la cual trabajo tenga mayor diversidad y equidad. Claro que esto es apoyado por la empresa, y tenemos a nuestros líderes detrás. También, en mi ámbito personal, sigo creciendo en esta perspectiva. Me falta mucho todavía, pero siempre podemos cambiar y ser mejores. Te invito a vos, varón, que todavía no te sumaste a este cambio, que lo hagas. Que las mujeres tengan el lugar que se merecen no te va a dejar atrás a vos. Nadie se va a quedar atrás. La idea no es que caminemos detrás de otros. Es caminar a la par.

## 7. Bibliografía

- Alter, S. (2018). Gender Equality Is Not a “*Women’s Issue*”: *You will fail if you focus your gender diversity efforts solely on women*. Convenience Store News, 54(1), 66–67.
- B. Linderman, L. (2018). Diversity and inclusion is a men’s issue, too. American Banker, 183(187), 1.
- Baudino, M. (2020) Súmate varón, que la igualdad de género también te beneficia. LinkedIn
- Carlson, D., Petts, R., Pepin, J (2021). To Keep Women in the Workforce, Men Need to Do More at Home. Harvard Business Review
- Chillida, M., & Guerra, M. J. (2008). Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas. Fundación Mujeres, 5-59.
- Coron, C. (2020). What does “gender equality” mean? Social representations of gender equality in the workplace among French workers. *Equality, Diversity & Inclusion*, 39(8), 825–847. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2019-0185>
- Cortis, N., Foley, M., & Williamson, S. (2021). Change agents or defending the status quo? How senior leaders frame workplace gender equality. *Gender Work Organ*, 1– 17. <https://doi.org/10.1111/gwao.12742>
- Coury, S., Huan, J., Kumar, A., Prince, S., Krivkovich, A., Yee, L Women in the Workplace 2020. (2020). McKinsey Insights, N.PAG.
- Eddy S. NG., Greg j. Sears (2018) Walking the Talk on Diversity: CEO Beliefs, Moral Values, and the Implementation of Workplace Diversity Practices. *Journal of Business Ethics*

- García, L. (2021). Diversidad, Inclusión Y Equidad en Las Organizaciones: Gestionar El Presente Para Liderar El Futuro. *Economía Industrial*, 419, 13–18.
- Great Place To work (2021). ¿Por qué es importante la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo?. <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones/articulos/por-que-es-importante-la-diversidad-y-la-inclusion-en-el-lugar-de-trabajo>
- Great Place To Work (2021). Equidad de género en el trabajo. Ranking de Mujeres 2021. Estudio sobre Los Mejores Lugares para Trabajar™ para Mujeres 2021. Great Place to Work.
- Harrison, D. A., & Sin, H.-P. (2006). What Is Diversity and How Should It Be Measured? In A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Eds.), *Handbook of workplace diversity* (pp. 191–216). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781848608092.n9>
- Hendra, J., FitzGerald, I., & Seymour, D. (2013). Towards a New Transformative Development Agenda: The Role of Men and Boys in Achieving Gender Equality. *Journal of International Affairs*, 67(1), 105–122
- Herring, C. (2009). Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224. Retrieved August 1, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/27736058>
- Hilton Segel, Liz. Enamoto, Kana (2021). 5 maneras en que los empleadores pueden apoyar la salud mental de las mujeres. *Harvard Business Review*
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (a. 2021). Dossier estadístico 8M – Día internacional de la mujer. Instituto nacional de estadísticas y censos: [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/dossier\\_estadistico\\_8M\\_2021.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/dossier_estadistico_8M_2021.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (b. 2021). Mercado de trabajo 1er trimestre 2021.

Instituto nacional de estadísticas y censos :

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim21F7C133BA46.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim21F7C133BA46.pdf)

Konrad, A. M. (Ed.), Prasad, P. (Ed.) y Pringle, J. K. (Ed.). (2006). Handbook of Workplace Diversity. Sage Publications Ltd.

<https://elibro.net/es/ereader/biblioucema/132143?page=208>

Lennon, J (1972), Revista The Red Mole.

Levine, S. R. (2020). Diversity Confirmed to Boost innovation and Financial Results. *Forbes*.

January 14, 2020. From <https://www-forbes-com.cdn.ampproject.org/c/s/www.forbes.com/sites/forbesinsights/2020/01/15/diversity-confirmed-to-boost-innovation-and-financial-results/amp/>

McKinsey & Company (2020). Women in the workplace 2020. September 30, 2020. From

[https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women\\_in\\_the\\_Workplace\\_2020.pdf](https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2020.pdf)

Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (2018). Eje: reconocer la perspectiva de

género – Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/eje-reconocer-la-perspectiva-de-genero.pdf>

Minott, L (2021) ¿Por qué es importante la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo?

Great Place To Work Argentina

Minott, L (2021). 5 señales de que tu lugar de trabajo puede estar dejando atrás a las

mujeres y cómo resolverlo. Great Place To Work Argentina

Organización de Naciones Unidas [ONU] (2015) Objetivos de desarrollo sostenible.

Recuperado de Naciones Unidad:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Of Small Steps and the Longing for Giant Leaps Research on the Intersection of Sex and Gender within Workplaces and Organizations Y V O N N E B E N S C H O P

Peña, D. (2021). Cómo avanzar en la equidad de género del mundo laboral. Great Place to work

Proudman, B. (2018). Yes, Time's Up. Now What? Men must do the heavy lifting to create more equity for women. *Personal Excellence*, 23(3), 10–11

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [22 de Agosto 2021].

Rema. Arg (15 de Julio de 2021). *REMA CAPÍTULO 2: ¿CÓMO REACCIONAMOS?* [Archivo de video]. Instagram:

[https://www.instagram.com/tv/CRXUKYXAuLJ/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/tv/CRXUKYXAuLJ/?utm_source=ig_web_copy_link)

Smith, D. G., & Johnson, W. B. (2020). What's Missing from Your Gender Equity Program? MEN: Gender equality in the workplace is largely seen as a women's issue. *AMA Quarterly*, 6, 44–47.

Subašić, E., Hardacre, S., Elton, B., Branscombe, N. R., Ryan, M. K., & Reynolds, K. J. (2018). “We for She”: Mobilising men and women to act in solidarity for gender equality. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 707–724. <https://doi.org/10.1177/1368430218763272>

Subašić, E., Hardacre, S., Elton, B., Branscombe, N. R., Ryan, M. K., & Reynolds, K. J. (2018). “We for She”: Mobilising men and women to act in solidarity for gender

equality. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 707–724. <https://doi-org.ucema.idm.oclc.org/10.1177/1368430218763272>

Williams, J.C., Mihaylo, S. (2019). How the Best Bosses Interrupt Bias on Their Teams. *Harvard Business Review*

Wilson, E. M. (Ed.). (2001). *Organizational Behaviour Reassessed: The Impact of Gender*. Sage Publications Ltd. <https://elibro.net/es/lc/biblioucema/titulos/131318>

World Economic Forum (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. March 2021.

Zenger, J., Folkman, J.(2020) *Research: Women Are Better Leaders During a Crisis*. *Harvard Business Review*.

## Autorizaciones

- **Repositorio Institucional:**

**Autorizo** a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Repositorio Institucional** de la Universidad de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Catálogo en línea:**

**Autorizo** a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Catálogo en línea** (acceso con usuario y contraseña) de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Página web UCEMA:**

**Autorizo** a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en la **página web de la Universidad** como Trabajo destacado, si el mismo obtuviese la distinción correspondiente, con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

Nombre y Apellido: Walter Damian Licitra

DNI: 30778306

Carrera: Maestría en Administración de Empresas

Firma:

*Walter Licitra*