



# Trayectorias de mujeres en la industria: un análisis preliminar en clave de género

Natalia L. Gonzalez  
Instituto de Industria  
Universidad Nacional de General  
Sarmiento  
Los Polvorines, Argentina  
[ngonzale@campus.ungs.edu.ar](mailto:ngonzale@campus.ungs.edu.ar)

Victoria Gonzalez  
Instituto de Industria  
Universidad Nacional de General  
Sarmiento  
Los Polvorines, Argentina  
[victoria.gonzalez@campus.ungs.edu.ar](mailto:victoria.gonzalez@campus.ungs.edu.ar)

Andrea Pinzón  
Investigadora Externa  
Buenos Aires, Argentina  
[pinzonmontesandrea@gmail.com](mailto:pinzonmontesandrea@gmail.com)

**Resumen—** Estudiar y analizar las trayectorias laborales de mujeres en la industria, en clave de género, se constituye en una herramienta que permite identificar y reconocer inequidades al interior de las organizaciones, que existen por razones de género. En el marco del proyecto de investigación: “Trayectorias de mujeres en empresas, organizaciones del sector público y de la sociedad civil: implicancias para el aprendizaje organizacional” este trabajo presenta las experiencias y reflexiones de mujeres en la industria en torno a las representaciones sobre ser jefe/a, las oportunidades laborales, posibilidad de desarrollo y estereotipos, y cómo estos influyen en su recorrido laboral. Partiendo de un marco conceptual que combina los aportes de la teoría de la organización y el aprendizaje organizacional con el enfoque de las trayectorias laborales que privilegia los sentidos, las identidades y las experiencias, desde una perspectiva de género se abordan diversas dimensiones que emergen en la organización desde el punto de vista de mujeres que se desempeñan en organizaciones/ámbitos masculinizados. Privilegiando una metodología cualitativa, del análisis preliminar y de acuerdo con las características de las organizaciones, se han podido identificar diversas dimensiones y su influencia en el desarrollo laboral de las mujeres, así como diversos modos de abordaje de la cuestión de género en las organizaciones.

**Abstract—** Studying and analyzing the labor trajectories of women in the industry, in terms of gender, constitutes a tool that allows identifying and recognizing inequities within organizations, which exist for reasons of gender. Within the framework of the research project: "Trajectory of women in companies, organizations of the public sector and civil society: implications for organizational learning" this work presents the experiences and reflections of women in the industry around the representations about being boss, job opportunities, possibility of development and stereotypes, and how these influence their career path. Starting from a conceptual framework that combines the contributions of the theory of organization and organizational learning with the approach of labor trajectories that privileges the meanings, identities and experiences, from a gender perspective various dimensions that emerge in the organization from the point of view of women who work in masculinized organizations/fields. Privileging a qualitative methodology, preliminary analysis and according to the characteristics of the organizations, it has been possible to identify various dimensions and their influence on the labor development of women as well as various ways of approaching the gender issue in organizations.

**Palabras clave—** Mujeres, género, industria, organizaciones.

## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los estudios de género se han profundizado debido, fundamentalmente, al impulso del movimiento feminista nacional e internacional. Sin embargo, en los antecedentes de los estudios de género y las teorías feministas aún se identifica cierta escasez, esencialmente, en el campo de la implementación de políticas de género al interior de las organizaciones.

Estudiar y analizar las trayectorias laborales de mujeres en la industria, en clave de género, se constituye en una herramienta que permite identificar y reconocer inequidades al interior de las organizaciones, que existen por razones de género.

Partiendo de un marco conceptual que combina los aportes de la teoría de la organización y el aprendizaje organizacional con el enfoque de las trayectorias laborales que privilegia los sentidos, las identidades y las experiencias, desde una perspectiva de género se abordan diversas dimensiones que emergen en la organización desde el punto de vista de mujeres que se desempeñan en organizaciones y/o ámbitos masculinizados.

La literatura de aprendizaje organizacional [1],[2],[3] resulta propicia para abordar la cuestión de género, considerando que el aprendizaje organizacional es un proceso dinámico y continuo de adquisición, asimilación e integración de conocimiento, habilidades y actitudes que permite a los individuos y organizaciones adquirir conocimientos y destrezas sobre un determinado concepto [1],[2],[4].

En cuanto a las desigualdades de género que se manifiestan en el mercado de trabajo y en las organizaciones, distintas autoras [5],[6], señalan la persistencia de la segregación vertical (diferente presencia de mujeres en la jerarquía empresarial donde es casi nula su presencia en puestos directivos) y horizontal (concentración del empleo femenino en los sectores de menor prestigio y con peores condiciones laborales) y las desigualdades indirectas, la presencia de las discriminaciones laborales, vehiculadas a través de la brecha salarial y el acoso sexual. Sostienen que estas tienen carácter estructural y no solo no desaparecen, sino que se transforman [5]. En relación con esto, las autoras abordan además dos conceptos: “Techo de cristal” (dificultad para alcanzar puestos jerárquicos) y “Suelo pegajoso” (permanencia en los puestos



de menor jerarquía). A su vez, impactan otras dimensiones como la etnia y la edad: abordan los problemas de las poblaciones migrantes y de los jóvenes como condiciones que refuerzan las desigualdades de las mujeres en el mercado laboral.

En línea con lo anterior, incluir la perspectiva de género no se trata de hablar de mujeres, o de describir situaciones por las cuales atraviesan varones y mujeres sino saber y reconocer que las organizaciones están generizadas en su estructura, sus procesos y sus actividades [6]. Además de la segregación vertical y horizontal y de la afirmación acerca de que las profesiones masculinizadas son, en general, más valoradas y mejor remuneradas, en las organizaciones emergen otras categorías nativas a tener en cuenta para pensar el género en las organizaciones, los problemas y posibles intervenciones.

El objetivo del proyecto de investigación “Trayectorias de mujeres en empresas, organizaciones del sector público y de la sociedad civil: implicancias para el aprendizaje organizacional”, en el cual se inscribe este trabajo, consiste en analizar las trayectorias de mujeres en diversas organizaciones e identificar las experiencias y las prácticas vinculadas a una perspectiva de género. De este modo, en este trabajo, desde un abordaje cualitativo, se sistematizan las experiencias sobre el desarrollo profesional de mujeres en la industria.

## II. DESARROLLO

Como parte de las actividades en el marco del proyecto de investigación se realizó un trabajo de campo que comenzó durante el año 2021, para el cual se entrevistaron mujeres que trabajan en distintas organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil, en distintos sectores. Este trabajo de campo posibilitó un acercamiento a las experiencias y representaciones de mujeres en relación con el desarrollo laboral y los modos de abordaje de la problemática de género en las organizaciones. La estrategia metodológica empleada para el análisis de las entrevistas es de carácter cualitativa, entendiendo esta como como un multimétodo que incluye interpretación, aproximaciones a su objeto de estudio en la que se busca entender o interpretar los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan [7]. Algunas aproximaciones con relación al relevamiento hasta ahora realizado coinciden con diversas categorías conceptuales de la perspectiva de género, así como categorías que emergen de las entrevistas.

A continuación, se presentan algunas representaciones y reflexiones de algunas de las mujeres entrevistadas, quienes se insertan laboralmente en la industria, sobre distintos aspectos abordados en clave de género: representaciones sobre ser jefe/a, oportunidades laborales, posibilidad de desarrollo, estereotipos, y cómo estos influyen en su recorrido laboral, y programas o políticas de género implementadas en las empresas.

Con relación a las representaciones sobre ser jefe/a un alto porcentaje de mujeres indican que han tenido jefes varones y sólo en un pequeño porcentaje mujeres. Independientemente de la identidad de género de las personas que se desempeñan como jefes o jefas resulta relevante si tienen comportamientos machistas, feministas o micromachismos. Es posible

identificar mujeres jefas que reproducen micromachismos así como compañeros que se solidarizan con las mujeres para el desarrollo y avance en sus trayectorias laborales. Asimismo, se identifica la evolución en los últimos años de la temática de género a nivel organizacional y societal que imposibilita o limita la reproducción de comentarios y/o gestos por cuestión de género por parte de jefes/as a cargo de personal.

Respecto de quienes ocupan los puestos de jefe/a se indica que existe una baja cantidad de mujeres y disminuye conforme la escala jerárquica aumenta. Para los cargos directivos “prácticamente no hay acceso de mujeres”, debido a una visión de que las mujeres pueden no estar capacitadas o tener el carácter para ocupar un puesto jerárquico alto. Los puestos jerárquicos en mayor porcentaje los ocupan varones, solo hay una mujer en un puesto jerárquico alto dando evidencia además de la desigualdad de género, de la segregación horizontal y de la brecha salarial. En ese sentido, el conjunto de las entrevistas señala que las mujeres se concentran en determinadas áreas: administrativas, compras y atención al público. Ponderan como obstáculo para puestos de mayor jerarquía sus formas amables y cordiales para interactuar con distintas áreas y actores de los procesos y desde su punto, a pesar de su experiencia y buenos resultados. Se destaca la presencia de mujeres capacitadas para ascender o estar en puestos jerárquicos que no son tenidas en cuenta. Asimismo, mujeres que alcanzan puestos de liderazgo reconocen tener que asumir rasgos, gestos o comportamientos masculinos a fin de lograr el respeto de sus pares en el ejercicio del cargo o las tareas, esto como veremos a continuación también se manifiesta en distintos niveles de jerarquía.

De los testimonios obtenidos observamos que en los mercados laborales afecta a la trayectoria de las mujeres las desigualdades de género manifestadas a través de la segregación ocupacional, horizontal y vertical “techo de cristal”, y de discriminaciones como la brecha salarial [5]. En este sentido, emerge en varias oportunidades la frase que popularizara el texto de Virgine Schein [8] “Think manager – Think male” o piensa en jefe, piensa en varón reforzando el estereotipo que reconoce cualidades de liderazgo únicamente a los varones.

Al trabajar la dimensión de *ascensos* en la estructura organizacional, ciertas entrevistas refieren a la necesidad de ser pacientes, insistentes y establecer límites en el modo de tratar a sus pares. “Con el tiempo tuve la posibilidad de plantear lo que quería hacer e implementar cambios, con un mejor puesto”. Emergen en paralelo un conjunto de estereotipos de género. En reiteradas entrevistas se menciona que en las reuniones de trabajo se solicita a las mujeres que preparen café independientemente del cargo que ocupen. Asimismo, comentan la necesidad de vestirse de una manera específica para “mimetizarse” con los varones y para “preservarse”, así como modificar su forma de trato por uno “más cortante o bastante más serio”, “tratar de manejar ciertos códigos de varones para pertenecer y preservarse”.

De acuerdo con De Lauretis [10] la tecnología del género se define como “las técnicas y estrategias discursivas por las cuales es construido el género”, y es a través de estas tecnologías y de discursos institucionales “con poder para





controlar el campo de significación social y entonces producir, promover e “implantar” representaciones de género”, que se construye el género.

Vinculado a las cuestiones de índole organizacional se subraya que en los últimos años se ha cambiado mucho y se describen algunas prácticas organizacionales tales como: programas de 50/50 para promover que se contraten más mujeres en puestos medios y bajos, se crearon equipos de trabajo para abordar problemáticas y proponer acciones, vinculadas con las mujeres, diversidad y violencias contra las mujeres, capacitaciones por la Ley Micaela, que obliga a la formación si bien se observa que siempre hay más resistencia de los varones para hacer los cursos que se ofrecen y algunos de ellos los terminan porque son obligatorios. Con relación a las prácticas de la organización en cuanto a la perspectiva de género, las entrevistadas coinciden en que el manejo sobre esta problemática es todavía superficial, y hay escasez de capacitaciones, así como también en el reconocimiento de los cambios que se van produciendo cuando se implementan acciones.

### III. CONCLUSIONES

Los resultados preliminares a los que arribamos a partir de las primeras entrevistas nos permitieron acercarnos a las experiencias de mujeres en relación con el desarrollo profesional, así como a prácticas organizacionales. Se identifican acciones a través de las que se pone en práctica la dominación masculina, tales como segregación vertical, brecha de género, falta de implementación de políticas y acciones de género concretas, abordaje superficial de la perspectiva de género, entre otros.

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

frecuentemente es el impacto del contexto impulsado por los movimientos feministas, la ley Micaela, el 8M, como prácticas que desarmen violencias internas o micromachismos al interior de las organizaciones, tanto como limitación para el desarrollo de discriminación o violencias simbólicas en las organizaciones, como recurso útil para exigir límites por parte de las mujeres en ámbitos organizacionales.

De este modo es necesario generar al interior de las organizaciones políticas de género que puedan abordar la equidad e igualdad de modo de validar tratos diferenciales para garantizar la igualdad.

### REFERENCIAS

- [1] Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la Acción: una guía para superar los obstáculos del cambio en las organizaciones*. Ediciones Gránica. Buenos Aires.
- [2] Argyris C. y Schon D. (1978). *Organizational learning*. Reading MA, Addison Wesley.
- [3] Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press. México.
- [4] Cohen, D. (1998): *Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual U.C. Berkeley forum on knowledge and the firm*. California Management Review, 40(3), 22-39.
- [5] Torns, T. y Recio, Cáceres, C. (2012): *Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación*. Revista de Economía Crítica, No 14, pp. 178-202.
- [6] Gaba, M. (2010). *Las organizaciones generizadas. La perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones*. II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- [7] Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (1994). “Introduction: Entering the field of qualitative research”, en Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (eds.), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, California.
- [9] Schein V. (1975) *The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics*. Journal of Applied of Psychology 57:95:105.
- [10] Connel, R. (1995). *La organización social de la masculinidad*. En: T. Valdes, y J. Olavarria (edc.), *Masculinidad/es: poder y crisis*, University of California Press, Berkeley, Blackwell Publisher

