



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMAN**  
Facultad de ciencias económicas

**ESPECIALIZACION EN  
DIRECCION**  
**de recursos Humanos**

# Antropología y Ética

**Profesor: Ramón Eduardo Ruiz Pesce**

**Integrantes:**

Bello, Elí  
Centeno Burgos, M<sup>a</sup>. Alejandra  
López Pondal, Dolores  
Grunauer, Erika  
Scro, Claudia

# LA MORAL EN LAS ORGANIZACIONES VS. LAS MUJERES EN CARGOS JERÁRQUICOS

“PARA LAS MUJERES SIGUE SIENDO DIFÍCIL TRASPASAR EL TECHO DE CRISTAL”

## Índice

Resumen	pag.2
Introducción	pag.2
Desarrollo	pag.3
Caso de promoción	pag.3
Hipótesis	pag.4
Tesis	pag.4
Antítesis	pag.7
Conclusión	pag.9
Bibliografía	pag.9

## Resumen

El presente trabajo constituye un intento de demostrar la importancia de igualdad del género al realizar un ascenso jerárquico dentro de una organización.

Como autoras de este trabajo aspiramos a verificar que el posicionamiento ético de la empresa, redunde en beneficios para la misma, en tanto y en cuanto, queda demostrado que es necesario asumir una posición imparcial al momento de tomar una decisión al llevar a cabo un ascenso jerárquico, ya que muchas veces las mujeres cuentan con las competencias necesarias para un adecuado desempeño en dicha posición, pero las mismas son pasadas por alto, por el simple hecho de ser mujer.

Es así, que el cambio vendrá de la mano de la eliminación de los prejuicios socio-culturales, y de la modificación de ciertas actitudes frente a lo cotidiano, y a dichos prejuicios que se imponen como válidos y son difíciles de desarraigar.

## Introducción

En la siguiente investigación se debatirá sobre cómo un dilema ético puede reproducir en el interior de una organización las brechas, exclusiones, y ascensos de jerarquía basados en el género.

El mismo estará articulado por la siguiente hipótesis directriz:

**“En las empresas de nuestro país, existen (todavía) ciertos prejuicios respecto del rendimiento de las mujeres en cargos jerárquicos, a la hora de tomar decisiones de promoción”**

El método que se utilizará para el abordaje de la hipótesis será el método de comprensión e interpretación de una situación específica, el caso “Dolores Abdala”. Así también se recurrirá al método de la cuestión diputada, es decir el planteo de Tesis y Antítesis.

Es por esto que en nuestro trabajo buscaremos destacar la ética como pilar fundamental de las empresas en la medida en que la misma, busca asegurar condiciones de igualdad entre hombres y mujeres alcanzada por la eliminación de prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basadas en la idea de inferioridad y superioridad de cualquiera de los sexos.

## **Desarrollo**

### **Caso de promoción:**

Dolores Abdala, trabaja en una empresa del rubro de las Telecomunicaciones. Entró a la compañía hace aproximadamente 8 años en el puesto de telemarketer. Desde su ingreso, pudo terminar su carrera y obtuvo el título de Contadora. Asimismo logró ascender paulatinamente en dicha empresa, y en la actualidad ocupa el cargo de Supervisora de un área dependiente del Departamento Administrativo-Financiero.

Hace unas semanas el Jefe del mencionado Departamento, luego de 2 meses de Licencia, y tras una conversación con el Directorio, inició los trámites de jubilación por problemas de salud. Desde entonces, el área de Recursos Humanos ha iniciado la búsqueda de los candidatos más aptos para ocupar dicha vacante, pues es política de la empresa cubrir sus cargos estratégicos con promoción interna.

Hace una semana se elevó al Directorio la terna de los candidatos que, conforme a sus antecedentes, formación, desempeño y potencial, podrían ocupar el puesto con eficiencia. La terna la conformaban: Roberto Andrada, Juan Manuel Estofán y Dolores Abdala. En esa oportunidad, Sergio, Jefe del Departamento de Recursos Humanos y amigo desde la infancia de Dolores, le comentó en una charla de café que tenía muchas probabilidades de conseguir el ascenso, pues corría con algunas ventajas respecto de los demás postulantes, y además contaba con una recomendación especial que él mismo le había hecho al Gerente General.

Durante dos días se realizaron entrevistas entre cada uno de los aspirantes y los miembros del Directorio que tenían mayor participación en la decisión. Al día siguiente, Dolores recibió la comunicación de que Roberto Andrada resultó ser el elegido para convertirse en el nuevo Jefe del Departamento Administrativo-Financiero.

Dolores se sintió decepcionada con la decisión y se reunió fuera del trabajo con Sergio. Este le comentó, con cierta prudencia, que aparentemente algunos de los Directivos se opusieron a su ascenso alegando que las responsabilidades y la carga horaria que implicaba el puesto eran demasiadas para una mujer, teniendo en cuenta que Dolores tenía además una familia con niños pequeños que atender. Luego se retiró sin darle más detalles.

Usaremos como disparador el caso (ficticio) de Dolores Abdala, para tratar lo siguiente:



ciertos patrones de inserción, se le ha llamado “techo de cristal”. Traspasar el techo continúa siendo difícil para las mujeres y cuanto más alto es el puesto, más visible es la brecha entre los géneros.

Según una encuesta de Marcu y Asociados; que en la Argentina contestaron Arcor, Bayer, Cargill, Coca Cola, IBM, Molinos, Repsol YPF y Unilever, entre otras; en la actualidad la participación de las mujeres es mayor en las áreas de Marketing, Administración y Finanzas y RR.HH., y en los mercados de servicios y consumo masivo; aunque se destaca que en sectores como el automotriz se ha comenzado a incorporar ingenieras. Las mujeres están presentes sobre todo en departamentos de apoyo en la empresa (recursos humanos, comunicación, informática, planificación, marketing, finanzas) y en menor medida en funciones operativas (producción, comercial).

Hace algunos años se pensaba que la falta de educación era lo que marcaba las diferencias laborales y salariales entre mujeres y hombres, sin embargo hoy, las mujeres se especializan tanto o más que los hombres: tienen la misma formación primaria y secundaria, hacen los mismos cursos, tienen los mismos títulos y postítulos, lo cual debería abrirles mayores posibilidades laborales en los puestos de más alto nivel. Respecto a esto, Robert Spaemann dice que: *“La educación debe hacer al hombre capaz de librarse de la sensación del momento, capaz de hacer lo que quiera. Debe aprender a conducir su vida, más que dejarse llevar. Tarea de la formación es esclarecer el contenido valioso de la realidad, formar los diversos intereses objetivos.”* Pese a esto, la mujer sigue con escasa libertad para elegir qué hacer, para poder optar por puestos jerárquicos. Ello demuestra que las diferencias entre los géneros están marcadas por cuestiones culturales más que académicas, y tales diferencias se trasladan al plano salarial. En relación a esto, Rafael Gómez Pérez sostiene que las exigencias de justicia distributiva que debe el empresario en su práctica usual, son, respecto al personal de la empresa: salario, seguridad social, participación en beneficios, ascensos y promociones, clima de comunidad.

Uno de los principales obstáculos en la práctica real para que las mujeres alcancen puestos de alto nivel, es la responsabilidad que llevan sobre sus hombros de cuidar de sus hijos y de realizar las tareas de sus hogares. El trabajo profesional –y especialmente el directivo- se caracteriza a menudo por las largas horas que hay que dedicar para conseguir reconocimiento y eventuales ascensos. Las políticas y estructuras de promoción en las empresas están pensadas con frecuencia para destacar el periodo comprendido entre los 30 y los 40 años de edad, como el más importante para el desarrollo de una carrera. Pero estos años son precisamente los que exigen una dedicación más intensiva al cuidado de los hijos.

La maternidad es uno de los temas que más pesa en los empresarios al contratar a una mujer ¿Y qué sucede con las mujeres que deciden aplazarla para tener una vida profesional exitosa? Pero con el triste inconveniente de que a ellas también se les ofrece un salario más bajo. ¿Entonces, qué pasa? Las mujeres que no tienen responsabilidades familiares son vistas como madres potenciales, con el resultado de que a menudo, se les presta menor atención a los esfuerzos requeridos de formación y a las oportunidades de progresar en sus carreras, que el que se les brinda a los hombres que desempeñan su mismo trabajo, lo cual reduce sus oportunidades de ascender más adelante a los puestos más altos. Haciendo referencia a la justicia, Spaemann dice:

*“Justicia es el reconocimiento de una simetría fundamental en relación con los hombres, justamente allí donde se trata de repartir bienes que son escasos. Cuando una persona está sometida a medidas discriminatorias que no pueden ser justificadas ante él, ni justificadas en absoluto; cuando es perjudicado como ciudadano por ser, por ejemplo, judío, negro o hijo de un latifundista, entonces se lesiona esa simetría fundamental, sin la cual no hay justicia. Justicia, de acuerdo con lo dicho, no significa que cada uno reciba lo mismo o contribuya lo mismo; o lo que es lo mismo, significa que el reparto de cargas y beneficios, y su uso no se haga de antemano, como siempre da la impresión, a favor de determinadas personas o grupos.”*

Así, las mujeres que quieren tener a la vez una familia y una carrera deben hacer auténticos malabarismos con pesadas responsabilidades en ambas esferas. Esto ha llevado a que muchas de las empresas continúen prefiriendo contratar hombres. ¿Pero es esto justo? Para Robert Spaemann *“Vivir rectamente significa hacer justicia a la realidad, objetivar nuestros intereses, formarlos mediante el contenido valioso de la realidad (...). Este es un elemento más de la vida recta y lograda, pues la realidad a la que debemos hacer justicia es, ante todo, los demás hombres.”* Y más adelante agrega: *“La justicia puede ser exigida a todos, en todo momento y respecto de toda persona, ya que la exigencia de la justicia no requiere más que la relativización de las propias simpatías, deseos e intereses. Cuando mi acción afecta los intereses de otro, no basta para justificarla el hecho de que sirva a mis propios intereses.”* A pesar de ello, a la mujer se la deja de lado en base a los intereses propios de los empresarios y se la sigue discriminando.

Sabemos que existen barreras de entrada previas a la contratación. Una mujer joven, recién licenciada, con un master, buena preparación y experiencia tendrá dificultades para ser contratada si declara tener intención de formar una familia y hacerla compatible con su vida profesional. Y también puede suceder que, una vez dentro, sufra barreras internas para la promoción, especialmente si su carrera se inserta en el modelo tradicional: ascenso lineal e imparable, compitiendo consigo misma y con otros.

Otro de los obstáculos que se oponen al ascenso de las mujeres en el campo laboral es el estereotipo sexual con respecto a la capacidad y disposición de las mujeres de aceptar puestos de responsabilidad, especialmente si eso implica horarios de trabajo largos, viajes y traslados. Eso supone, para muchas mujeres, verse situadas en áreas de actividad menos estratégicas, donde no se les confían tareas variadas y comprometidas, y que no les permite familiarizarse con toda la gama de operaciones y actividades de la empresa.

Los factores anteriores son cruciales para ascender a los altos puestos de dirección, de ahí que, en consecuencia, muchos jefes piensen que son pocas las mujeres que tienen la experiencia empresarial adecuada y que en su mayoría, no han pasado el tiempo suficiente en distintos puestos de mando para poder desempeñar los máximos cargos directivos, situación ésta que se convierte en un perfecto **círculo vicioso**.

Sin embargo, los empresarios de hoy deben reconocer que la mujer incorpora a la empresa un sentido más social y humanitario, se preocupa por los detalles, y realza la importancia de los empleados como personas. Sin perder de vista la rentabilidad, la motiva la posibilidad de realizar cambios profundos y duraderos en la organización que, a la larga, aportarán bienestar y

satisfacción a todos sus integrantes. Aplica practicidad en la toma de decisiones y posee capacidad de organizar el caos, sin perder el control.

Las mujeres son más comprometidas con el trabajo, tienen más facilidad para adaptarse a las innovaciones y son más confiables, puntuales, disciplinadas y responsables.

En relación con las características que atribuyen a las trabajadoras mujeres, los empresarios destacan como virtudes el orden, la prolijidad y delicadeza, la disciplina, la tolerancia a trabajos rutinarios, la eficiencia, concentración y responsabilidad, adaptabilidad y capacidad de establecer relaciones humanas, honradez, compromiso y lealtad. Y pese a estas cualidades femeninas que pueden agregar valor a la organización, la mujer sigue siendo injustamente discriminada en el mundo laboral. Spaemann sostiene que *“Con la palabra justicia entendemos el proceder de quien está dispuesto a prescindir de sí mismo y de sus preferencias personales cuando se trata de distribuir los bienes que son escasos, o cuando se trata de exigencias de esa escasez; el proceder de quien está dispuesto a utilizar en su lugar una medida que pueda ser justificada ante todos los afectados. Si éste es el caso, decimos que la desigualdad de la distribución tiene que ser fundamentada. Debe estar en proporción a cualidades relevantes y no basarse en una discriminación de personas o grupos con las que éstos nunca podrán estar de acuerdo. Justicia significa reconocer que todo hombre merece respeto por sí mismo.”*

A partir de lo anterior, consideramos que no será la buena voluntad de los gerentes la que lance por los aires el techo de cristal, sino la determinación de las mujeres de asaltar la cúspide de la pirámide.

#### Antitesis:

**“Las mujeres tienen un menor rendimiento que los hombres para ocupar cargos jerárquicos.**

Existen barreras en el interior de la mujer que denominamos el «techo de cemento», que nada ni nadie puede romper, porque ella se lo ha autoimpuesto deliberadamente. En estos casos, la mujer rechaza toda promoción, en previsión de las dificultades que pueda encontrar en su nuevo puesto para conciliar el trabajo con su vida familiar, o para huir de las luchas y manejos de un mundo mayoritariamente masculino, en el que, en ocasiones, puede sentirse muy sola. Un reciente estudio realizado en Gran Bretaña señala que una de cada tres mujeres que trabajan fuera de casa ha rechazado alguna vez la posibilidad de promoción o una mayor formación a causa de la familia. El informe, que acuña el término «familismo» para describir el factor predominante que impide a las mujeres aceptar cargos directivos, sugiere que, a la desigualdad con que las compañías suelen tratar a sus ejecutivas, se añade la realidad de que muchas de ellas deciden poner a sus hijos y a su hogar en el primer lugar. La mayoría de las mil mujeres encuestadas admitió que las presiones entre familia y trabajo son intensas. Muchas de ellas declaraban su desesperación al constatar que necesitarían una jornada de 26 horas para poder cumplir con todos sus compromisos. En algunas mujeres, parece existir también un cierto miedo a la visibilidad; actitud típica de las minorías. Se da en ellas una tendencia a retirarse, a desdibujarse, una tendencia que no es miedo al éxito, sino a ser juzgadas por ello, algo tan grave para un directivo como el

miedo escénico en un político. Por muy bueno que sea, estará condenado a ocupar siempre un segundo plano.

Las dificultades que experimentan las mujeres son la falta de experiencia empresarial y de comercialización; la insuficiente formación empresarial específica (administración/marketing); la escasa actualización e información en temas económicos y financieros; barreras en el acceso a fuentes financieras, obstáculos diversos en el acceso a redes de comercialización; falta de confianza en sí mismas para superar prejuicios sociales vinculados al "ser mujer". Además, su participación gremial es considerada baja. Los factores que limitan el acceso de las mujeres al gremio son sus responsabilidades familiares, la falta de tiempo y también de estímulo e información por parte de las organizaciones empresariales.

La idea de que los costos laborales de las mujeres son más altos que los de los hombres tiene fuerte presencia en el imaginario empresarial, e incide significativamente en sus procesos de toma de decisiones. Es cierto que en los últimos años ha ocurrido un fuerte aumento de la participación femenina en el mercado laboral por el incremento de su formación y por los cambios globales ocurridos en las últimas décadas respecto de las relaciones de género en la sociedad. Así, se produjo una mayor aceptación de la idea de que las mujeres pueden entrar al mundo del trabajo, sea porque lo necesitan (para el sustento económico propio o del hogar), o porque tienen derecho (por razones de autonomía personal, proyecto de vida, etcétera) o porque la incorporación de mujeres a la empresa en tareas o funciones no tradicionales podría significar un aporte de nuevas capacidades (diferentes a las que son características de los hombres).

Sin embargo, el compromiso de la mujer con su función materna y con el rol de principal (o de única) responsable por el cuidado del universo doméstico impacta en forma negativa, ya que aumenta los costos de su contratación e influye negativamente en su desempeño laboral.

Existen una serie de costos laborales vinculados a las mujeres, principalmente porque la ley de protección a la maternidad, tales como los permisos pre- y postnatales, el horario especial para la lactancia, los permisos para el cuidado del hijo, etcétera; eleva dichos costos en comparación a los hombres.

Pero no es sólo eso, el tema se plantea especialmente con relación a posibles problemas de productividad generados por los reemplazos con personas que necesitan adaptarse al cargo (costos indirectos).

Las mujeres tenemos hoy una doble exigencia: en el hogar y en el trabajo y uno de los dos debe sufrir el impacto, pero quien en última instancia sale afectada es la mujer". "Se es exitosa en el hogar o se es exitosa en el trabajo". "Normalmente son las mujeres las que llevan a los niños al médico, los cuidan si se enferman o van a las reuniones del colegio. Esto para los empleadores es tiempo productivo perdido". Y lo explican así: "Se casan o quedan embarazadas y dejan el trabajo botado o hay que correr con toda suerte de indemnizaciones", y cuando las contratan les pagan menos para contrarrestar los eventuales permisos que pedirán para cumplir con sus obligaciones personales.

Los empresarios, además, señalan como defectos del genero femenino la debilidad física; el "abuso", en ciertas situaciones, de una imagen de debilidad; la conflictividad, competitividad y cierta violencia solapada entre



mujeres. Todos estos factores hacen que la mujer resulte, para la organización, un costo más que un beneficio, afectando así, la rentabilidad de la empresa.

A continuación citaremos como ejemplo el caso de Carina, directora de departamento, casada, con dos hijos.

En este caso, la decisión fue premeditada: antes de que se pudiera presentar el hipotético ascenso, la decisión ya estaba tomada. En otras ocasiones, la decisión es fruto de una ponderación entre lo que se tiene, lo que se puede llegar a ser y lo que se puede perder.

*«Estudié Ciencias Económicas y Empresariales, después cursé un master. Allí conocí al que luego sería mi marido. Decidí buscar trabajo en Barcelona y empecé a trabajar en una empresa de servicios financieros. A los tres años de estar allí y al cabo de dos de estar casada, vino mi primera hija. Nada más casarme tuve una crisis. El trabajo no me motivaba y me planteé dejar de trabajar. Me parece que el motivo de fondo fue la persona que tenía como jefe. Las mujeres necesitamos trabajar con gente que nos caiga bien. Los hombres pasan por encima de eso. Todo cambió cuando me fui a otro departamento que era más de servicios a empresas, valoraciones, análisis de fondos de inversión. Allí estuve 12 años. Cuando nació mi segundo hijo y la mayor tenía cuatro años, me ofrecieron una promoción muy importante, pero suponía incorporarme a jornada completa. Lo hablé con mi marido y él me apoyaba. Hablé con mi suegro y él lo veía todo fácil con una ayuda adecuada en casa. Yo temía por mi matrimonio y él me dijo que, en ese caso, lo primero era lo primero. Dije que no a la promoción, mi familia estaba primero».*

### **Conclusión:**

Aunque existan dudas del gran aporte que puede realizar la mujer en el mundo empresarial está demostrado que la misma enriquece el clima laboral, amplía la gama de temas a discutir en el mundo público y puede responder a las exigencias que se le imponen cualquiera sea el cargo jerárquico a ocupar.

Descartar a una mujer en un puesto directivo por razón de sexo es incurrir en discriminación lo cual está legalmente prohibido.

Es claro que la desigualdad de las mujeres no se origina en ser menos capaces que los hombres. Estamos absolutamente convencidas de que el rendimiento y la productividad en el desempeño de cargos jerárquicos es independiente del género de la persona que los ocupa.

### **Bibliografía:**

-Robert Spaemann:

Capítulo IV: "Justicia o, yo y los otros".

Capítulo V: "Convicción y responsabilidad o, ¿el fin justifica los medios?"

-Rafael Gómez Pérez

Capítulo V: "El sentido de la virtud".

-Maria Nuria Chinchilla y Consuelo León:"La mujer en la empresa"