

ANÁLISIS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA  
DE TUBOS DEL CARIBE LTDA.

IENZUNE FRAM MENDIETA  
LAURA SIERRA PERALTA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL RECURSO HUMANO  
CARTAGENA, D.T. y C.  
ABRIL DE 2009

ANALISIS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA  
DE TUBOS DEL CARIBE LTDA.

IENZUNE FRAM MENDIETA  
LAURA SIERRA PERALTA

TRABAJO INTEGRADOR PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO DE  
ESPECIALISTAS EN GERENCIA DEL RECURSO HUMANO

DIRECTOR  
JOSE RICARDO ESCOBAR JOHN  
MAGISTER EN DESARROLLO SOCIAL

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL RECURSO HUMANO  
CARTAGENA, D. T. y C.  
ABRIL DE 2009

Cartagena, Abril de 2009

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

**ATT. COMITÉ CURRICULAR DE TRABAJO INTEGRADOR**

Por medio del presente hacemos formal entrega del Trabajo Integrador titulado:

**“ANÁLISIS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE TUBOS DEL CARIBE LTDA.”**

Para la respectiva evaluación y aprobación.

Cordialmente,

---

**IENZUNE FRAM MENDIETA**

---

**LAURA SIERRA PERALTA**

Cartagena, Abril de 2009

Señores  
**COMITÉ DE EVALUACIÓN**  
Programa de Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de Bolívar  
Ciudad

Estimados señores:

Cordialmente me dirijo a ustedes con el propósito de informarles que he asesorado metodológica y conceptualmente a las estudiantes **IENZUNE FRAM MENDIETA** y **LAURA SIERRA PERALTA** en la elaboración de su Trabajo Integrador titulado: “**ANÁLISIS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE TUBOS DEL CARIBE LTDA.**”

Atentamente,

---

**JOSÉ RICARDO ESCOBAR JOHN**

**Nota de Aceptación**

— —

— —

— —

— —

— —

— —

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO TEÓRICO	19
4.1 CONCEPTO DE GÉNERO	22
4.2 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE ESTUDIOS ENCONTRADOS	30
4.3 ESTUDIOS ENCONTRADOS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS PRINCIPALES PAISES INDUSTRIALES	37
5. METODOLOGÍA	48
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	60
6.1 ENCUESTA PREVIA	60
6.2 ENCUESTA FINAL	61
7. CONCLUSIONES	73
BIBLIOGRAFIA	75
ANEXOS	77

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Mujer en una fabrica de Texas, Estados Unidos	25
Figura 2. Participación en los Grupos Focales	58
Figura 3. Dinámicas en grupos Mixtos 1	59
Figura 4. Dinámicas en grupos Mixtos 2	59
Figura 5. Dinámicas en grupos Mixtos 3	60

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Denuncias de Discriminación registradas por la EEOC (U.S. Equal Employment Opportunity Commission)	40
Tabla 2. Comparación de las características del modelo de Orientación hacia la Diversidad frente al modelo de Identidad Ciego	45
Tabla 3. Cronograma de Actividades: Análisis Diversidad de Género	49
Tabla 4. Distribución total del personal administrativo de Tubos del Caribe Ltda. por Género	50
Tabla 5. Distribución por rango de Edad en los empleados Administrativo de Tubos del Caribe Ltda. por Género	52
Tabla 6. Distribución por rango de Antigüedad en los empleados Administrativo de Tubos del Caribe Ltda. por Género	52
Tabla 7. Distribución de empleados Administrativo de Tubos del Caribe Ltda. por Area y Género	53
Tabla 8. Distribución de participantes a los Grupos Focales	56
Tabla 9. Resumen de la Estructura del Grupo Focal	57
Tabla 10. ¿Cree usted que mejorar la diversidad de género trae consigo necesariamente aparejado beneficios para la compañía?	61
Tabla 11. Distribución de participantes por áreas	62
Tabla 12. Distribución de los participantes por Edades	63



Tabla 13. Distribución de los participantes por los que tienen hijos y los que no tienen hijo	63
Tabla 14. Distribución de participantes por Estado Civil	64
Tabla 15. Distribución de los participantes por niveles jerárquicos	64
Tabla 16. Distribución de los participantes por Género	65
Tabla 17. ¿Considera que la mejora de la diversidad de género se convierte en un beneficio para Tubos del Caribe Ltda.?	66
Tabla 18. Desde que aspectos cree usted que la empresa pueda contribuir a la Diversidad de Género. Opción 1	67
Tabla 19. Desde que aspectos cree usted que la empresa pueda contribuir a la Diversidad de Género. Opción N. 2	67
Tabla 20. Desde que aspectos cree usted que la empresa pueda contribuir a la Diversidad de Género. Opción N.3	68
Tabla 21. Priorización de aspectos para contribuir a la diversidad de género	69

## GLOSARIO

**ACTITUD:** disposición de ánimo manifestada de algún modo.

**APTITUD:** capacidad para operar competentemente en una determinada actividad.

**CREATIVIDAD:** es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

**CULTURA:** es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada

**DIVERSIDAD:** variedad, desemejanza, diferencia.

**EFICACIA:** capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**EFICIENCIA:** capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**ESTEREOTIPO:** imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable.

**ESTUDIOS DE GÉNERO:** estudios de la construcción social de las diferencias sexuales en un momento o lugar histórico dado.

**FEMINISMO:** doctrina social favorable a la mujer, a quien concede capacidad y derechos reservados antes a los hombres

**GÉNERO:** el género es una categoría de análisis en sociología y antropología que denota un conjunto de normas y convenciones sociales del comportamiento sexual de las personas.

**GRUPO FOCAL:** conocida como sesiones de grupo, es una de las formas de los estudios cualitativos en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o empaque.

**INDUSTRIA:** conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.

**INNOVACIÓN:** es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

**MACHISMO:** actitud de prepotencia de los varones respecto de las mujeres.

**PREJUICIO:** opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal.

**PROTOTIPO:** ejemplar más perfecto y modelo de una virtud, vicio o cualidad.

**SIDERURGIA:** arte de extraer hierro y de trabajarlo.

## INTRODUCCIÓN

La adecuada administración de los Recursos Humanos se convierte en un aspecto clave en las organizaciones que se quieren diferenciar del resto, a través de actividades que garanticen la atracción y retención de los mejores talentos en un mundo industrial donde actualmente son escasos, facilitando la innovación y la continua mejora del desempeño. Sin embargo, teniendo en cuenta que se está administrando talento, se deben estudiar y analizar las posibles alternativas que se tienen para garantizar su mayor aprovechamiento. Para llegar a cumplir este propósito, se hace necesario que las organizaciones se empiecen a alinear con el mundo cambiante, donde la mujer y el hombre están jugando nuevos roles comparados con el pasado.

La cultura es una de las variables que se ha visto transformada en los cambios que han ocurrido a lo largo de los años. Existen estudios que pretenden explicar el fenómeno particular que ha tenido efecto la cultura sobre la diversidad de género, particularmente en el sector industrial pues se intentaba estandarizar un deber ser para cada género.

Con este trabajo se pretende hacer un análisis para ampliar los conocimientos y conocer las particularidades culturales y percepciones de una muestra de la población de Tubos del Caribe Ltda acerca de la diversidad de género en una

empresa del sector industrial. Incluye, además, la recomendación de planes de acción que contribuyan a generar ventaja competitiva a través de políticas, nuevas y mejores prácticas de la administración del Talento Humano.

Está a la disposición de cada lector, la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos mediante la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos con la Universidad Tecnológica de Bolívar, y un análisis detallado y fundamentado en los aspectos claves que se determinaron en los Grupos Focales realizadas durante el año en curso. En el desarrollo del trabajo se encontraron datos interesantes con respecto a la cultura e idiosincrasia de la región donde está ubicada la planta de producción, las cuales se espera tengan un impacto importante sobre las prácticas de esta organización y se vea reflejado en el bienestar de los empleados y del sector de influencia, para que de esta manera contribuya a la diversidad de género.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Constantemente el mundo presenta cambios sociales y culturales que impactan de una u otra manera en la organización; y es tarea de Recursos Humanos, como parte de ésta, anticiparse a todos éstos cambios garantizando el desarrollo adecuado del talento, en este caso, en el sector industrial. El análisis de la diversidad de género en el sector Industrial permite la alineación con este mundo cambiante; mejorar la ventaja competitiva de la compañía: atrayendo y reteniendo los mejores talentos en el mundo industrial donde actualmente son escasos; facilita la innovación y la continua mejora del desempeño y al mismo tiempo mediante la construcción de la reputación de la empresa y la imagen delante las comunidades, proveedores, clientes y por supuesto de los empleados.

La diversidad de género se ha asociado con el liderazgo y el estilo de gestión y sobre cómo ésta puede llegar a mejorar el ambiente laboral. Teniendo en cuenta cambios culturales significativos que han ocurrido con respecto al espacio de la mujer en la sociedad, se puede encontrar una que muchas mujeres que estudian las carreras relacionadas con el sector industrial, por lo que se convierten en una población importante de talentos. A esto hay que sumarle que las nuevas generaciones vienen con nuevas expectativas, donde las responsabilidades de los hombres y las mujeres

son compartidas y tienen mayores expectativas sobre el equilibrio trabajo-vida.

Se realizaron Grupos Focales para hacer un análisis amplio al concepto de la diversidad de género en Tubos del Caribe Ltda, siendo ésta una empresa del sector industrial, pretendiendo a través de la construcción de conocimiento colectivo, responder entre otras, las siguientes inquietudes, que nacen de una oportunidad de mejora para la empresa.

¿Existe diversidad de género en Tubos del Caribe?, ¿Cree que mejorando la diversidad de género, esta traiga consigo mayores beneficios para Tubos del Caribe Ltda.?, ¿Cuáles son los principales obstáculos que se deberían superar para mejorar la diversidad de género?

Al contestar estas preguntas y recoger mayor información de las sesiones en los grupos focales, se pudo obtener un concepto más claro sobre el impacto y la importancia de mejorar la diversidad de género en Tubos del Caribe Ltda. y el análisis del mismo. El trabajo permitió analizar y explorar otro campo de estudio para el área de Recursos Humanos.



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar y comprender el fenómeno de la diversidad de género en la empresa Tubos del Caribe Ltda, con el propósito de generar acciones y *mejores prácticas* que la fomenten y ofrezcan beneficios a los empleados.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir y analizar el fenómeno de la diversidad de género en Tubos del Caribe Ltda. a partir de los resultados hallados en las encuestas aplicadas a los grupos focales.
- Definir acciones específicas que contribuyan a promover la Diversidad de Género en la empresa, incluyendo los procesos pilares de Recursos Humanos (atraer, retener, desarrollar y promover el desarrollo interno), como piloto para una implementación posterior en el sector industrial de Cartagena.
- Identificar aspectos que influyen favorable o desfavorablemente en la diversidad de género.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Según un informe entregado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) “en el 2007 trabajaban 1.200 millones de mujeres en todo el mundo. Esta cifra representa un aumento de 200 millones de mujeres o de 18,4 por ciento durante una década; sin embargo, durante este periodo también aumentó el número de mujeres desempleadas de 70,2 a 81,6 millones, y en 2007 las mujeres tenían aun más posibilidades que los hombres que encontrarse sin empleo. La tasa de desempleo femenino fue de 6,4 por ciento, mientras que la del desempleo masculino llegó a 5,7 por ciento”<sup>1</sup>.

Con este ejemplo se puede evidenciar la importancia del tema a nivel global, por lo que este trabajo se convierte en un análisis altamente provechoso para la organización y una fuente de inspiración para las otras organizaciones interesadas en mejorar la diversidad de género teniendo en cuenta el contexto actual.

A través del análisis de los datos encontrados en los grupos focales y en las encuestas realizadas a los participantes se evidencia la perspectiva particular, en este caso, de la muestra representativa de Tubos del Caribe Ltda que servirá para proponer acciones de mejoras.

---

<sup>1</sup> <http://www.demacvirtual.org.mx/content/estadisticas-trabajo-mayo> Fuente OIT (Organización Internacional del Trabajo). Tendencias Mundiales del empleo de las mujeres 2007.

Se escogió una organización del sector industrial para analizar el tema ya que este se encuentra culturalmente estigmatizado como un lugar para hombres exclusivamente y que a lo largo de los años se ha visto un aumento considerable de la participación de la mujer en este sector. Adicionalmente ésta Compañía está interesada en conocer que podría hacer para cambiar ese estigma a partir de ésta investigación y saber si es conveniente o no que exista diversidad de género dentro de la misma.

Este trabajo muestra un análisis del fenómeno de la diversidad de género en Tubos del Caribe Ltda., además, cuales serían las acciones que llevarán a mejorar la diversidad de género, teniendo en cuenta que pertenece al sector industrial.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

A lo largo de los años el ser humano siempre ha tenido la necesidad de evolucionar, transformando los elementos de la naturaleza para poder aprovecharse de ellos. Es así como ésta evolución la convierte con el tiempo en la industria que en un sentido es el pilar del desarrollo en nuestro mundo. Se convierte en el sector económico que más aporta al producto interno bruto (PIB), y el que más mano de obra ocupaba, desde entonces y con el aumento de la productividad gracias a la mejora de las máquinas, y el desarrollo de los servicios, ha pasado a un segundo término. Sin embargo, continúa siendo esencial, puesto que no puede haber servicios sin desarrollo industrial.

Como parte del sector industrial se encuentra Tubos del Caribe Ltda., la cual es objeto de éste estudio; inicia como una empresa familiar con sólidos procesos de producción, luego se vuelve interesante (económicamente) para el grupo Maverick Tube y es así como es adquirida por dicho grupo, líderes en el suministro productos energéticos para conducción, exploración, producción de hidrocarburos y para las más exigentes aplicaciones de la industria del petróleo y el gas en el mundo. Después de esto se cotizó aun más en el mercado y fue así como toda Maverick Tube (incluyendo en esta la empresa Tubos del Caribe) fue adquirida el 05 de Octubre del 2006 por la multinacional TENARIS. Tenaris es el proveedor Líder de Tubos y Servicios Tubulares para la Industria

Mundial del Petróleo y otras aplicaciones, desplegando para cada región distintos lineamientos estratégicos de acuerdo a las necesidades específicas; año tras año revisan la vigencia de la estrategia y las herramientas utilizadas en el seguimiento y la consecución de la misma.

“Este tipo de industria ocupa unas 65.000 personas y ventas por unos \$2 billones por año. La industria metalúrgica comprende una vasta gama de actividades, las cuales se han clasificado de la siguiente manera:

- Metálicas básicas (siderurgia): Industrias básicas de hierro y acero, manufacturas de hierro y acero y manufacturas de metales no ferrosos.
- Metalmecánica: Fabricación de productos metálicos, construcción de maquinaria no eléctrica, material profesional y científico y maquinaria, aparatos y artículos eléctricos.

El desarrollo de la actividad siderúrgica se considera como otro índice del grado de industrialización de un país. En Colombia ésta actividad se inició a finales del siglo XIX. Su posterior desarrollo se dio con la creación de Empresa Siderúrgica de Medellín (Simesa) y con la Siderúrgica de Paz del Río S.A., que se convirtió en una empresa privada a partir de 1961. En 1978 la industria ya contaba con ocho compañías, una amplia gama de producción de bienes intermedios y de uso final y con diferentes grados de integración. Con la apertura de la economía ésta industria ha tenido que hacer frente a la

competencia de importaciones de Trinidad y Tobago, México y Venezuela a precios muy bajos para lograr colocar su producción excedentaria”<sup>2</sup>.

Es por esto además, que el sector industrial es una importante fuente económica de la ciudad de Cartagena de Indias; es y será el sector motor de la economía, que brinda la posibilidad de intercambio de conocimiento y elementos que permiten el crecimiento de la misma; donde su principal gestor es el hombre, por considerar que este tipo de trabajo es fuerte y hostil para las mujeres. La cultura de la costa de Colombia ha permitido que este concepto continúe vigente, ya que es aceptado por la mayoría de la población; impactando directamente en las diferencias porcentuales de bachilleres hombres que estudian carreras técnicas ó profesionales relacionadas con las Ingenierías (hard) versus las mujeres bachilleres quienes prefieren estudiar carreras más humanísticas ó administrativas (soft). Si bien también hay que analizar el concepto de perfiles y preferencias, también es un indicador importante a la hora de analizar la diversidad de género en una compañía del sector industrial. Este comportamiento se ve reflejado en los procesos de selección, principalmente en el reclutamiento; donde los candidatos con más experiencia y preferidos por la línea o jefes de área son los hombres.

Sin embargo, a esto se le agrega el importante rol que está jugando la mujer en este siglo; donde tienen mayor participación y se vinculan en cualquier proceso que signifique capacitación, mejora profesional, mejora en su calidad de vida y

---

<sup>2</sup> Monografía *Sector Industrial*. Institución Universitaria de Envigado 2008. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos16/sector-industrial/sector-industrial.shtml#CONCLU>

con más razón si impacta en la calidad de vida de su familia. Cada género tiene habilidades propias, por lo que es un error el querer señalar que los hombres o las mujeres son superiores en capacidades o fuerza; en el caso del personal femenino, ofrece una ventaja adicional a su capacidad y experiencia: son detallistas y minuciosas en las tareas que realizan.

Se debe considerar también que la responsabilidad no es una cuestión de género, sino más bien es una cuestión de educación, la cual se va formando en las personas en cada hogar, sobre todo para quienes tienen una familia que sostener; es por esto que la participación de la mujer ha permeado todos los ámbitos laborales. Si bien la compañía siempre ha tenido una política abierta en la designación de puestos; aunque no explícita, por lo que descarta el condicionar a determinado género la realización de ciertas tareas al interior de la planta.

#### **4.1 CONCEPTO DE GÉNERO**

“Uno de los inconvenientes que se presentan en estos procesos en el sector industrial, es que algunas tienen que abandonar sus puestos por diversos motivos: matrimonio, embarazos, entre otros. Es importante opinar que más que sea el mercado laboral quien las rechace, se puede considerar que son las propias mujeres quienes se han limitado en buscar oportunidades de empleo en plantas de fundición como esta, dado que consideran que no es una rama apropiada para ellas. Es por esto que los gobiernos de distintos países han iniciado el estudio del género para tener unos conceptos más claros y objetivos

acerca del tema para poder enfrentarlo de la mejor manera posible, ya que esto impacta directamente en la gestión de los gobiernos y que puede llegar a ser traducida en las organizaciones que son finalmente las que ponen en ejercicio al ser humano”.<sup>3</sup>

Gobiernos como el de Colombia se han preocupado por aprobar normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres, con artículos como:

- Artículo 1º. La presente ley tiene por objeto establecer el marco institucional y orientar las políticas y acciones por parte del Gobierno para garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades de las mujeres, en los ámbitos público y privado.
- Artículo 9º. Para el efecto, el Gobierno diseñará programas orientados a:
  1. Eliminar los estereotipos sexistas de la orientación profesional, vocacional y laboral, que asignan profesiones específicas a mujeres y hombres.<sup>4</sup>

Para profundizar y hacer un análisis exhaustivo se deben especificar y profundizar en los conceptos que se manejan en este trabajo; es importante que se tengan claros, de esta manera se alcanzará una mejor comprensión. Es clave conocer los diferentes estudios y análisis que se han generado a partir

---

<sup>3</sup> El siglo de Torreón. Mujeres Activan el Sector Industrial.2006. Disponible en Internet: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/200738.especial-mujeres-activan-el-sector-industrial.siglo>.

<sup>4</sup> Ley 823 de 2003. Disponible en Internet: [http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/enlaces\\_dinamico.php?url=../pdf/Ley823de2003.pdf&titulo\\_pg=Ley%20823%20de%202003&l\\_id=7648&l\\_t\\_i=0](http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/enlaces_dinamico.php?url=../pdf/Ley823de2003.pdf&titulo_pg=Ley%20823%20de%202003&l_id=7648&l_t_i=0)



del concepto de género, nos orienta y guía sobre la importancia que ha tenido a lo largo de los años y las diversas orientaciones que se le ha dado a este.

“El género es una categoría de análisis en sociología y antropología que denota un conjunto de normas y convenciones sociales del comportamiento sexual de las personas. Son entonces, los Estudios de género, los estudios de la construcción social de las diferencias sexuales en un momento o lugar histórico dado. Los Estudios de género forman parte de la reciente tradición de los Estudios Culturales (*Cultural Studies*) que iniciaron en universidades de Inglaterra y Estados Unidos a partir de los 1960s/70s; sin embargo, sus antecedentes son mucho más antiguos. Los estudios de género no sólo estudian la desigualdad hacia las mujeres, sino que han abierto nuevos campos de investigación como sobre estudios sobre masculinidad y diversidad sexual (estudios sobre homosexuales, bisexuales, transexuales, etc.). Estos estudios no tienen respaldo ni en la biología ni en la genética y por tanto no cumplen plenamente con el método científico. De hecho, los últimos estudios científicos descartan una exclusiva construcción social y cultural de los géneros sexuales y sus roles, sugiriendo incluso que la cultura tiene bases biológicas y fisiológicas antes que meramente arbitrarias. El género o rol sexual en sentido amplio es lo que significa ser hombre o mujer, y cómo define este hecho las oportunidades, los papeles, las responsabilidades y las relaciones de una persona. Mientras que el sexo es biológico, el género o rol sexual está definido socialmente. Nuestra comprensión de lo que significa ser una mujer o un hombre evoluciona durante el curso de la vida; no hemos nacido sabiendo lo

que se espera de nuestro sexo: lo hemos aprendido en nuestra familia y en nuestra comunidad a través de generaciones. Por tanto, esos significados variarán de acuerdo con la cultura, la comunidad, la familia, las relaciones interpersonales y las relaciones grupales y normativas, y con cada generación y en el curso del tiempo.

A partir de estos géneros aparecen unos estereotipos de género, que son el conjunto de creencias existentes sobre las características que se consideran apropiadas para hombres y para mujeres. Estos serían la feminidad para las mujeres y la masculinidad para los hombres. Y estos estereotipos a su vez crean los roles sexuales, es decir, es la forma en la que se comportan y realizan su vida cotidiana hombres y mujeres según lo que se considera apropiado para cada uno”<sup>5</sup>.

Figura 1. Mujer en una fabrica de Texas, Estados Unidos, (1942).



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios\\_de\\_g%C3%A9nero](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios_de_g%C3%A9nero). Estudios de Genero. 2009

<sup>5</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios\\_de\\_g%C3%A9nero](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios_de_g%C3%A9nero). Estudios de Genero. 2009

Lo anterior nos puede llevar a analizar el contexto actual de la Costa Atlántica y ejemplificarlo, donde claramente vemos marcados los estereotipos en el sector industrial, que tal como se analizó de manera previa, se definía las carreras industriales exclusivas para hombres, esto era socialmente aprobado y se lograba mantenerse a través de los años por los hombres y mujeres por igual. Sin embargo, surgen también nuevas investigaciones y análisis al respecto ya que es un tema interesante actualmente relevante para cualquier organización.

Es así que el género, lo define también la antropóloga mexicana Marta Lamas, “es la construcción cultural de la diferencia sexual. Ella retoma las raíces de este estudio, originadas en el siglo XX con Margaret Mead en su libro *Sex and Temperament in Three Primitive Societies*, de 1935. La antropóloga estadounidense inició la idea revolucionaria entonces de que los conceptos sobre el género eran culturales y no biológicos. En las investigaciones realizadas por Margaret Mead en los años 30 en tres sociedades de Nueva Guinea constató que no todas las sociedades estaban organizadas de forma patriarcal, y en ese sentido la distribución de los roles entre mujeres y hombres era diferente a las de las sociedades occidentales, con lo cual hace un primer cuestionamiento al carácter natural de las diferencias entre ellos, incluyendo las físicas. Este planteamiento sin dudas significa una primera aproximación a un análisis de esta realidad asignándole responsabilidad a elementos de la cultura específica de cada sociedad en el desarrollo de las diferencias entre mujeres y hombres, y sobre todo acerca de la asignación de funciones diferentes a cada uno. También se introduce el concepto de género en la obra de John Money,

psicólogo de Nueva Zelanda, quien realizó sus estudios en Harvard y en la Universidad de Pittsburg y luego ejerció su labor como profesional en la Clínica Psicohormonal de la Universidad de Johns Hopkins. Él usa el concepto gender por primera vez en el año 1951, para referirse a un componente cultural, fundamentalmente la influencia educativa, en la formación de identidad sexual; hasta esos momentos la identidad sexual era considerada sólo como una determinación biológica, es por eso que al referirse a este concepto como un aspecto que la cultura forma, constituye un aporte importante al conocimiento científico que, aunque se magnificó en ese momento, influyó en lo que posteriormente se reconoció como gender en inglés y género en español, dentro de la teoría feminista. A pesar de que es en la década de los años 50 donde surge la emergencia de definir el concepto, su contenido fue variando hasta lo que hoy reconocemos”<sup>6</sup>

Muchos son los estudios que pretenden explicar el origen del género a partir de una forma específica de organización que adoptaron las diferentes sociedades en su desarrollo y que trajo consigo una división sexual del trabajo. En esta división le correspondió a la mujer el espacio de la casa por su capacidad para gestar y amamantar a los hijos. El cuidado de ellos se le asignó más allá del tiempo en que era imprescindible su presencia, es decir, cuando ya cualquier adulto podía realizar esta función. Por proximidad espacial se ocupó del resto de las funciones vinculadas al espacio de la casa. Una mirada más crítica de esta realidad apunta a que la capacidad de gestar y amamantar de la mujer le

---

<sup>6</sup> Estudios de Genero. 2009. disponible en Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios\\_de\\_g%C3%A9nero](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios_de_g%C3%A9nero).

confería el poder de la garantía de su continuidad como especie, lo que le estaba vedado al hombre. Las diferencias construidas socialmente entre el hombre y la mujer cambian con el tiempo y representan una gran variedad dentro y entre las culturas. Puede la sociedad llegar a concluir que el género siendo una variable socioeconómica, es clave para la asignación de funciones, responsabilidades, restricciones y oportunidades de la gente.

“La inseguridad de los hombres acerca de la paternidad de los hijos y su necesidad de tener esa certeza cuando había acumulado riquezas y quería transmitirla a su descendencia, fueron condiciones que indujeron la idea del control de la sexualidad de las mujeres mediante el matrimonio y el confinamiento al espacio de la casa como garantía de seguridad para la paternidad de la descendencia y de la conservación de los bienes acumulados. La existencia de una sociedad sin género es un tema en discusión, sin muchas evidencias para probarlo; pero de lo que si hay un convencimiento es de que las formas en que se dan las relaciones entre mujeres y hombres, y los roles asignados a cada uno, varían de una sociedad a otra, lo que apoya la idea del carácter construido por la influencia cultural de lo que denominamos género, y de la necesidad de realizar el análisis de cualquier realidad, a partir de su contextualización sociohistórica”<sup>7</sup>.

Sin embargo, toda la diferenciación y la identificación de los géneros como lo visto anteriormente tienen también consecuencias sociales menos que

---

<sup>7</sup> Estudios de Genero. 2009. Disponible en Internet:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios\\_de\\_g%C3%A9nero](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios_de_g%C3%A9nero).

deseables. La diferenciación misma del género, al igual que en casos como la raza o las tendencias religiosas, genera choques cuando se intenta imponer una sobre la otra. De acuerdo a lo anterior, las conductas que indican algún tipo de rechazo hacia alguno de los dos géneros, tanto aquellas que implican de alguna manera aceptación, suponen la existencia de prejuicios, basados en apreciaciones negativas ó positivas de tipo social ó individual.

Es importante además analizar el contexto social en el tiempo y evidencia que no solo una región como la nuestra es a la que se le presenta este reto tan importante donde no solamente se puede evidenciar en desarrollo organizacional si no que también representa para la organización desarrollo social; es decir que se convierte este análisis más allá de los conceptos como feminismo y machismo; en una oportunidad de aprovechamiento de los recursos altamente talentosos. Al mismo tiempo, la creación de estas categorías y aún de los mismos mecanismos legales para combatirlas puede ser en sí misma un arma discriminatoria, pues crea la apariencia de que la igualdad formal opera y que por lo tanto no es necesario preocuparse por la igualdad material, que es la que realmente afecta la vida de los individuos en los grupos discriminados por el género, pues normativamente es muy difícil establecer reglas positivas que apunten directamente contra ellos. Lo que ocurre entonces, es que se crean normas que aparentemente no son directamente discriminatorias contra un género, pero sí lo son al aplicarlas.

## 4.2 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE ESTUDIOS ENCONTRADOS

“Entre los movimientos sociales del siglo XX, tal vez ninguno sea comparable al protagonizado por las mujeres en los países desarrollados, dada la incorporación generalizada a los diversos ámbitos de la vida pública. Según datos de la Comisión Europea (1995), las mujeres ha aportado todo el crecimiento de la población activa en UE durante los últimos 20 años”<sup>8</sup>.

Un ejemplo clave y dicente de este apartado anterior es el caso de España; quien además es uno de los países más interesados en este tipo de estudio a través de las facultades de Ciencias Humanas de las Universidades allí ubicadas. En este país aunque la tasa de actividad femenina es casi la mitad de la de los hombres, es importante destacar que aproximadamente cerca de los dos millones de mujeres se han insertado en el mundo laboral. Sin embargo, la discriminación laboral en España sigue presente, como en nuestra región de estudio; donde se puede evidenciar más claramente en empleos que estén relacionados con el sector industrial ó que signifiquen de alguna manera un elevado índice de responsabilidad, llevándose consigo la disponibilidad de tiempo.

“La economía mundial del siglo XXI está caracterizada por una gran complejidad y dinamismo, así como por la globalización. Por ello, la economía se encuentra en la fase de intenso cambio, tanto técnico – organizativo como de filosofía empresarial. Ante este nuevo entorno empresarial es necesario adoptar una actitud estratégica, referidas a productos y nuevas tecnologías,

---

<sup>8</sup> Revista - Universidad de Valencia España. Rompiendo el techo de cristal: Los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección.

pero esencialmente es necesario un cambio de cultura organizacional y de estilos de dirección para lograr un funcionamiento más eficaz. Estos nuevos modos organizativos deben aprovechar todo el potencial y los recursos humanos existentes como clave del éxito. Es en estas circunstancias cuando el concepto de diversidad en las organizaciones cobra una gran importancia, ofreciendo la oportunidad de introducir el criterio de diversidad de género en los equipos directivos”<sup>9</sup>.

Lo anterior es vital para comprender que la fundamentación del estudio y análisis de la diversidad de género, se debe al interés de aprovechar al máximo los recursos humanos ofrecidos por grupos heterogéneos; en decir, diversos en cuanto a sexo, edad, raza, etnia, nacionalidad, etc. Es por esto que el concepto de diversidad más que nada resalta la variabilidad de cada uno de los seres humanos de manera tal que puedan compartir el conocimiento y se aporten experiencias unos a otros a través del contacto. De la misma manera debe existir la igualdad de género, o la igualdad entre hombres y mujeres consiste en la capacidad de que las mujeres y los hombres disfruten por igual de los bienes valorados socialmente, las oportunidades, recursos y recompensas. Teniendo en cuenta lo anterior, la igualdad no significa que un hombre sea igual a una mujer, sino que las oportunidades que ellos tienen y los cambios en su vida no dependan de su sexo.

---

<sup>9</sup> Revista - Universidad de Valencia España. Rompiendo el techo de cristal: Los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección.



Para algunos países y de alguna manera se puede decir que la igualdad formal entre hombres y mujeres es una realidad casi generalizable a todos los contextos, al menos en nuestro entorno cultural. Sin embargo, si se precisa en los análisis cuantitativo y cualitativo de las cifras estadísticas se ponen en manifiesto las grandes diferencias que existen entre los hombres y mujeres; donde claramente las mujeres se encuentran en desventaja ó encuentran una situación de inferioridad.

Teniendo en cuenta esto y al analizar lo anteriormente descrito se motiva a analizar y evidenciar de acuerdo con los diferentes textos consultados que esta diferencia ó la no diversidad de género en las organizaciones del sector industrial, por ejemplo, crece en el acceso al poder. Al parecer y apoyado en la teoría presentada, las mujeres están encontrando dificultades para acceder y permanecer en los puestos de responsabilidad. A medida que se va ascendiendo en la estructura organizativa de la empresa, se demuestra que la presencia de la mujer es casi inexistente. No obstante, sigue siendo excepcional la presencia de mujeres en los núcleos de poder y en los niveles más altos de toma de decisiones de las organizaciones que parecen reservados casi exclusivamente a los hombres.

“La discriminación de género en los puestos directivos ha dado lugar a la definición de la metáfora del << techo de cristal>> (glass ceiling) (Segerman-peck, 1991) acuñada a partir de los años ochenta:

*“Barreras invisibles que impiden a muchas mujeres con elevada cualificación y capacidad personal y profesional acceder a los niveles de dirección y responsabilidad más elevados y promocionar en ellos. Estas barreras invisibles son obstáculos implícitos derivados de prejuicios psicológicos y organizativos<sup>10</sup>”*

Adicionalmente a este concepto interesante es claro que la presencia de mujeres en puestos directivos contribuye a la obtención de mejores resultados económicos por las empresas, “según el estudio "The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards", realizado por la consultora Catalyst (España – Madrid). “The Bottom Line” devela que las compañías que cuentan con mayor representación femenina en puestos directivos obtienen, significativamente mejores resultados económicos que aquéllas con menor representación. Según Ilene H. Lang, presidenta de Catalyst, *"este estudio demuestra una vez más la fuerte correlación entre resultados económicos de las compañías y la diversidad de género. La diversidad, bien dirigida, produce más independencia, innovación, buen gobierno y maximización de resultados"*, destacó Lang. El estudio se llevó a cabo sobre compañías integrantes del ranking Fortune 500, y toma como referencia tres índices económico-financieros: la rentabilidad sobre recursos propios (ROE), el rendimiento de las ventas (ROS) y el retorno de la inversión (ROI). Catalyst comparó los resultados de las compañías con mayor representación de mujeres en sus cúpulas directivas con los de las empresas que tienen menor presencia femenina en los puestos de dirección, y concluyó

---

<sup>10</sup> Liderazgo Femenino: Diversidad de Género como estrategia de cambio. Octubre 2005.

que las empresas con mayor presencia de mujeres en su equipo directivo presentan porcentajes elevados (un 53%, un 52% y un 66%, respectivamente)”<sup>11</sup>.

Por todo lo anteriormente planteado es que se evidencia la importancia de analizar este fenómeno, como un proceso que evalúa el impacto diferencial de mujeres y hombres; se convierte al mismo tiempo en una herramienta que posibilita la aplicación y divulgación de nuevas políticas con una apreciación de las diferencias de género, de la naturaleza de las relaciones entre los hombres y las mujeres y de sus diferentes realidades sociales, expectativas de vida y circunstancias económicas. Es trabajo podrá convertirse en una herramienta para comprender los procesos sociales y para responder mediante opciones documentadas y equitativas.

El análisis de género que se presenta a través de las diferentes teorías expuestas anteriormente y que continuará siendo complementada es un ensayo sistemático de las funciones, relaciones y procesos enfocados en el desequilibrio de poder entre el hombre y la mujer en todas las sociedades. Aplicado a los procesos de desarrollo dentro del área de Recursos Humanos, el análisis de género examina cómo los programas y políticas tienen diferente impacto en las mujeres y los hombres.

---

<sup>11</sup>La diversidad de género en la dirección da mejores resultados. 2008. Disponible en Internet <http://www.eleconomista.es/mujer-profesional/noticias/341817/01/08/La-diversidad-de-genero-en-la-direccion-da-mejores-resultados.html>.

De esta manera el eje básico del estudio de la diversidad de género; además de sus otras aplicaciones, tiene que ver con el máximo aprovechamiento de los recursos humanos ofrecidos por grupos heterogéneos. Este hace un énfasis en la variabilidad interindividual, de manera que cada persona se valora por lo que es y lo que puede aportar.

“Entre los estilos de dirección que imperan en la cultura actual destaca el liderazgo transformacional, que se basa en una mayor atención a los problemas o asuntos claves de la organización y en el establecimiento de una mayor confianza con los miembros del equipo (Bass, 1985; Rosener, 1990). Este estilo de dirección orientado a las personas, se caracteriza por fomentar la participación, compartir poder e información, realzar el valor personal de los demás y motivar. Diversos estudios han demostrado la relación del liderazgo transformacional con la mejora de la eficacia, el clima y la satisfacción laboral (Ramos, 2002). El estilo de dirección transformacional se asocia con las características del estereotipo femenino. Por todo ello la incorporación de mujeres a puestos de dirección no se proponen solo como una cuestión democrática ó de justicia social, si no que puede ser un beneficio para las organizaciones, debido a la creación de equipos directivos diversos y el estilo de dirección transformacional es congruente con la complejidad y diversidad que caracteriza al mundo empresarial moderno”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Revista - Universidad de Valencia España. Rompiendo el techo de cristal: Los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección.

Del mismo modo, se ha encontrado cómo distintos autores bajo líneas de estudio distintas convergen en afirmar la importancia del estudio de la diversidad de género.

Según Barberá, Ramos y Sarrió (2000); “la diversidad de género en la fuerza laboral, la heterogeneidad en los equipos directivos y la variabilidad en los estilos de liderazgo aportan nuevos valores y presenta ventajas para las personas y el progreso social, además de poder evaluarse por su rentabilidad económica; de acuerdo al estudio que se obtuvo en el marco de la revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Desde una consideración individual, las consecuencias comportamentales y actitudinales positivas que tiene la diversidad en la vida de las mujeres son diferentes. La progresiva profesionalización femenina y el incremento de mujeres ocupando posiciones directivas repercuten sobre su nivel de autoestima, sentido de autoeficacia y motivación de logro. Socialmente dicho incremento contribuye al aprovechamiento de los recursos humanos disponibles y sirve, además, para modificar los prejuicios sociales sobre la carencia de aptitudes y actitudes directivas de las mujeres, consiguiendo así una valoración simbólica de las mujeres, en general, y de los rasgos prototípicos femeninos. Finalmente el argumento empresarial básico para sostener la diversidad de género es que este criterio puede contribuir a aumentar los beneficios económicos”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup>. Ramos, A. Más allá del <<techo de cristal>> Diversidad de Género. 2002 <http://www.mtas.es/es/publica/revista/numeros/40/Estudio03.pdf>

### **4.3 ESTUDIOS ENCONTRADOS DE DIVERSIDAD DE GENERO EN PAISES INDUSTRIALES.**

Así mismo y dentro del marco conceptual de la diversidad se hace necesario abordar los comentarios dentro de la investigación; “según Sastre Castillo (2003); en la aldea global, la fuerza de trabajo de cada empresa es cada vez más diversa. Ningún país escapa de esta tendencia que abre a las organizaciones una nueva vía de oportunidades, pero que también pueden ser amenazas si no son capaces de manejar adecuadamente los distintos aspectos implicados en tal diversidad. La Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) americana se refiere a la diversidad como las diferencias por razón de género, raza y edad. Se trata de una visión muy limitada, ya que deja fuera diferencias como las capacidades físicas, cualidades, orientación sexual, e incluso actitudes, perspectivas e historiales personales, que bien deberían ser consideradas si se desea tener una visión global de la diversidad”<sup>14</sup>.

Las principales causas de diversidad pueden ser agrupadas en demográficas, raciales/ culturales/ religiosas, funcionales, sociales o físicas. Las variables demográficas más importantes son las que se refieren a género y edad. La incorporación de la mujer al mercado laboral es una realidad en cualquier país, aunque se haya producido a diferentes ritmos, tal como se ha mencionado durante el presente trabajo.

---

<sup>14</sup> Sastre, M La gestión de la diversidad en la Empresa. 2003. Disponible en Internet en: <http://direccionestrategica.itam.mx/administrador/uploader/material/igualdad%20en%20la%20empresa.pdf>

En cambio, “la evolución de la pirámide de edades sí es distinta en todos los países. México tiene una población joven, pero el aumento en la esperanza de vida y la ralentización de las tasas de crecimiento de la población irá provocando un envejecimiento paulatino de la población, que ya se produjo de forma significativa en Europa Occidental”<sup>15</sup>.

Esto, unido a la mejor formación de los jóvenes, hará que en las empresas personas con menos experiencia asuman puestos de responsabilidad teniendo bajo su cargo a personas de una edad claramente superior, lo que supone un cambio en la tradicional concepción de la autoridad y jerarquía, donde la edad y antigüedad suelen tener un peso importante. En el caso particular de Tubos del Caribe Ltda. se observó un grupo claro de jóvenes profesionales recién egresados de la Universidad liderando proyectos donde sus subalternos son señores con una seniority superior a la de ellos en la empresa pero claramente se ve la distinción en la calidad del análisis de acuerdo al profesionalismo adquirido a través de la academia.

“La diversidad en cuanto a raza, cultura, nacionalidad o religión, puede ser de origen geográfico. El actual nivel de movilidad de la población y la mano de obra, y los movimientos migratorios, producen una mayor interacción en las empresas entre personas con diferentes creencias, costumbres y/o valores.

---

<sup>15</sup> Sastre, M. La gestión de la diversidad en la Empresa. 2003. Disponible en Internet en: <http://direccionestrategica.itam.mx/administrador/uploader/material/igualdad%20en%20la%20empresa.pdf>

Las causas funcionales se refieren a los aspectos con origen en la propia empresa, ya sea la antigüedad o las diferencias de formación de origen o experiencia profesional, en personas que deben interactuar, por ejemplo, en equipos de trabajo multifuncionales. Por causas sociales se entiende cualquier diferencia personal referente a estilo de vida, orientación sexual y escala de valores o preferencias respecto a la vida laboral/ personal. Nuestra sociedad está avanzando en los niveles de tolerancia y respeto hacia quienes piensan o se comporta de manera diferente a la mayoritaria y dominante en la sociedad. Las causas físicas hacen referencia a la incorporación de personas discapacitadas al mundo laboral. Nuestra sociedad va adquiriendo conciencia sobre la importancia de incorporar a la vida social y laboral a personas con algún tipo de minusvalía, lo que repercute de una forma directa y positiva en su integración social y desarrollo personal<sup>16</sup>.

Claramente se puede evidenciar de acuerdo al texto citado que: la particularidad del impacto de cada una de las fuentes de diversidad es móvil. Como puede observarse en la Tabla 1., en Estados Unidos, los conflictos creados por diversidad con origen en religión o nacionalidad han acrecentado a un ritmo superior al resto de orígenes, mientras que los relativos a discapacidad se han reducido de forma sensible.

Al mismo tiempo es claro el valor agregado que tiene y va adquiriendo este mecanismo de apoyo; esto también, va de la mano al resultado de la

---

<sup>16</sup> Sastre, M La gestión de la diversidad en la Empresa. 2003. Disponible en Internet en: <http://direccionestrategica.itam.mx/administrador/uploader/material/igualdad%20en%20la%20empresa.pdf>



globalización y el cambio de valores que se está comenzando a tomar desde la época de la muestra.

Tabla 1. Denuncias de Discriminación Registradas por la EEOC (U.S. Equal Employment Opportunity Commission)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Cargos Totales</b>	<b>77,990</b>	<b>80,680</b>	<b>79,591</b>	<b>77,444</b>	<b>79,896</b>	<b>80,840</b>	<b>84,442</b>
<b>Raza</b>	26,287	29,199	28,820	28,819	28,945	28,912	29,910
<b>Sexo</b>	23,813	24,728	24,454	23,907	25,194	25,140	25,536
<b>Nacionalidad</b>	6,687	6,712	6,778	7,108	7,792	8,025	9,046
<b>Religion</b>	1,564	1,709	1,786	1,811	1,939	2,127	2,572
<b>Por represalias</b>	16,080	18,198	19,114	19,694	21,613	22,257	22,768
<b>Edad</b>	15,719	15,785	15,191	14,141	16,008	17,405	19,921
<b>Discapacidad</b>	18,046	18,108	17,806	17,007	15,864	16,470	15,964

Fuente: Equal Employment Opportunity Commission. 2003

“La diversidad puede ser tanto una fuente de amenazas como de oportunidades, dependiendo del balance final entre los efectos negativos que puede implicar y los beneficios que pudiera aportar a la empresa.

- Consideración negativa: la diversidad como fuente de amenazas. Han encontrado que la diversidad demográfica en la empresa suele implicar mayores índices de rotación y ausentismo. En equipos heterogéneos, también por causas sociales o étnicas, el nivel de integración social es menor, dado que las personas buscan relacionarse con personas similares (paradigma de la atracción de la similitud) y por consiguiente, los miembros menos integrados tienen mayor nivel de rotación. El nivel de conflicto también puede verse incrementado con motivo de la incorporación de personas con intereses diferentes. Pero en cualquier caso, la diversidad ya es un hecho en la sociedad y en las empresas, y

en vez de tratar de combatirla, es preferible entender las oportunidades que puede ofrecer para centrarse en una buena gestión de la diversidad.

- Consideración positiva: la diversidad como fuente de oportunidades.

El trabajo de Cox y Blake (1991) fue el primero que se planteó la clasificación de los beneficios que la diversidad puede aportar a la empresa. Desde entonces, tanto académicos como consultores han tratado de difundir los beneficios de la diversidad. Aunque a veces la gestión de la diversidad trata de reducir los costos derivados de la misma, como la mayor rotación, ausentismo, o los derivados de las demandas por discriminación, los directivos suelen ponderar en mayor medida las oportunidades de la diversidad para generar conocimiento. Tanto si se considera que la diversidad en las empresas no es más que un reflejo de la nueva realidad social y por tanto inevitable, se valora este hecho como una oportunidad de la que las empresas más avanzadas podrán sacar rendimiento, el siguiente aspecto que deberíamos considerar es cómo manejar adecuadamente esa mayor complejidad”<sup>17</sup>.

Por otra parte y siguiendo con el planteamiento del autor es de suma importancia para este análisis indicar que gran parte de los conceptos vienen siendo claves para la industria ya que la actitud que los directivos han ido tomando frente a la diversidad, condicionará el enfoque de su empresa y de esta manera se ve reflejado en su gestión como líderes; que puede ir desde el cumplimiento de las normas antidiscriminación hasta un enfoque más activo en defensa de una mayor diversidad y un adecuado manejo de la misma.

---

<sup>17</sup> Sastre, M. La gestión de la diversidad en la Empresa. M. 2003. Disponible en Internet en: <http://direccionestrategica.itam.mx/administrador/uploader/material/igualdad%20en%20la%20empresa.pdf>

Aún cuando se ha revisado toda la documentación psicológica y social de la diversidad, se hace necesario revisar de algún modo el enfoque de cumplimiento legal, el cual aporta de manera sustancial al tema ya que una de sus especificaciones contiene el Desarrollo Social/ Responsabilidad Social que deben tener todas las organizaciones con la comunidad de influencia.

Según Sastre (2003), "este planteamiento considera que la empresa tiene una responsabilidad social con las personas que trabajan en la misma y debe, por tanto, vigilar que no esté discriminando a personas por razones de género, edad, raza, religión, etc. La sociedad ha ido un paso por delante estableciendo normas para garantizar los derechos de las minorías.

Por ejemplo en el caso de Estados Unidos se legisló a través de diversas normas como la Civil Rights Act de 1964, la Equal Pay Act de 1963, la Age Discrimination in Employment Act de 1967, la Americans with Disabilities Act de 1990, la Rehabilitation Act de 1973, o la Civil Rights Act de 1991, además de otras leyes federales. En la Unión Europea se aprobaron directivas como la 2000/43/CE sobre la igualdad de trato independientemente del origen racial o étnico, o la 2000/78/CE sobre la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. Los gobiernos europeos acordaron introducir las modificaciones necesarias para adaptar sus legislaciones nacionales a las directivas antes del 2 de

diciembre de 2003. En México la Ley Federal para prevenir y eliminar la Discriminación también es reciente, ya que data de junio del 2003”<sup>18</sup>.

“Una encuesta de 1992 realizada por Hay Group mostró que sólo el 5% de una muestra de 1,405 compañías consideraba que estaba haciendo un buen trabajo en la gestión de la diversidad de su fuerza de trabajo. De esta forma, parece que los directivos no tienen claro hacia dónde dirigir sus esfuerzos.

Básicamente, el trabajo principal de la dirección de recursos humanos suele girar en torno a la capacitación de los directivos acerca de la importancia de la diversidad y las nuevas necesidades de liderazgo y en torno a la mejora del sistema de desarrollo de carreras para aumentar el atractivo de las empresas a las personas que tienen necesidades diferentes. Así por ejemplo, la flexibilidad en horario y jornada suele ser positivamente valorada por las mujeres trabajadoras”<sup>19</sup>.

Algunas organizaciones miden los resultados de la diversidad con tasas de reclutamiento, promociones o rotación, pero pocas tratan de medir el impacto en los resultados financieros de sus programas. El inconveniente es cómo medir todos los beneficios que puede generar la diversidad. La diversidad puede mejorar el resultado, pero sólo si va acompañado de la adecuada capacitación y llevada a través del adecuado clima y cultura. Si la organización

---

<sup>18</sup> Sastre, M.. La gestión de la diversidad en la Empresa. 2003. Disponible en Internet: <http://direccionestrategica.itam.mx/administrador/uploader/material/igualdad%20en%20la%20empresa.pdf>

<sup>19</sup> Sastre, M.. La gestión de la diversidad en la Empresa. 2003. Disponible en Internet: <http://direccionestrategica.itam.mx/administrador/uploader/material/igualdad%20en%20la%20empresa.pdf>

no lleva a cabo estas recomendaciones, puede desaprovechar la oportunidad que significa.

Además, si los programas de diversidad se centran a menudo en capacitación, se trata éste de un campo de la dirección de recursos humanos donde las medidas son especialmente débiles, ya que de por sí, pocas son las empresas que intentan evaluar sus programas de capacitación basándose en los resultados conseguidos.

Quizás sea éste uno de los aspectos en los que las compañías deberán centrar sus esfuerzos en los próximos años, incluyendo Tubos del Caribe Ltda. Además de tratar de medir la ausencia o existencia de beneficios de los programas de diversidad, un paso más allá nos llevaría a tratar de explicar y comprender si el impacto sería el mismo en cualquier tipo de organización, o si por el contrario, unas organizaciones pueden aprovecharse mejor que otras de los aspectos positivos de la diversidad.

“Una respuesta interesante al respecto es la que aportan Richard y Johnson (2001), quienes se basan en la perspectiva configuracional para proponer que la diversidad afecta a la eficacia de la empresa dependiendo de la estrategia que ésta desarrolle, sus políticas de recursos humanos, y las características del entorno en el que se desenvuelve. La orientación hacia la diversidad constituiría así un modelo de recursos humanos donde las políticas se

refuerzan mutuamente y se alinean correctamente con una cultura que valora la diversidad como un hecho deseable”<sup>20</sup>.

Tabla 2. Comparación de las Características del Modelo de la Orientación hacia la Diversidad frente al Modelo Identidad-Ciego (Richard y Johnson, 2001).

	<b>Orientación hacia la diversidad</b>	<b>Identidad - Ciego</b>
<b>Cultura Organizativa</b>	La diversidad es vista como un objetivo. La organización valora la diversidad.	La diversidad es un problema que debe ser superado (moral, político, legal y de mercado de trabajo).
<b>Proceso de Aculturización</b>	Pluralismo: aceptación e inclusión de todas las culturas	Asimilación: se adoptan las normas de la mayoría.
<b>Políticas de Recursos Humanos</b>	Las políticas de diversidad se consideran holísticamente. Las políticas de recursos humanos tienen en cuenta los efectos sobre la diversidad y el rendimiento.	Las políticas de recursos humanos se consideran de forma individual y secuencial. La formulación de las políticas de recursos humanos no consideran las implicaciones sobre la diversidad.
<b>Empleados</b>	La diversidad es entendida como un objetivo. Los empleados son evaluados en función de los objetivos de diversidad.	La diversidad no se discute. Los trabajadores son valuados por su mérito individual.
<b>Resultados</b>	Organización más diversa. La diversidad en la organización mejora los resultados.	Organización menos diversa. La diversidad perjudica los resultados.

Fuente: Equal Employment Opportunity Commission. 2003

En la Tabla 2, se nota como el autor hace una descripción detallada de cada uno de los aspectos ó variables importantes a tener en cuenta como beneficios implícitos de la diversidad; más aún cuando se trata de diversidad de género por que se reconoce los beneficios que trae consigo.

<sup>20</sup> Sastre, M.. La gestión de la diversidad en la Empresa. 2003. Disponible en Internet: <http://direccionestrategica.itam.mx/administrador/uploader/material/igualdad%20en%20la%20empresa.pdf>

Los hallazgos encontrados a través de esta investigación descriptiva del análisis de diversidad de género y los conceptos claves que se vinculan con este fenómeno, han sido interpretados por diferentes autores, en diferentes culturas y aún así se han visto como coinciden de alguna manera buscando entender las diferentes experiencias de hombres y mujeres e identificar factores que expliquen estas diferencias. Un enfoque de género, por lo tanto, implica evaluar tanto los patrones masculinos como los femeninos, por ejemplo, para establecer comparaciones y determinar si el acceso de las mujeres al trabajo, es diferente o igual al que hacen los hombres. Las evaluaciones que se centran solamente en las experiencias de la mujer no pueden evaluar las brechas existentes en género ni identificar la manera de reducir los obstáculos al impacto que tiene el empleo sobre la igualdad de la mujer.

También han identificado iniciativas locales y nacionales para unir esfuerzos sobre igualdad de géneros con el gobierno y la sociedad civil para comprender este tema y cómo una iniciativa para complementar éstos esfuerzos.

Es por esto que se ha determinado claramente varios aspectos importantes que se hace necesario conceptualizar para conocer la clara orientación del trabajo y en la que coinciden todos los autores citados en este análisis:

- Este proceso integra las preocupaciones de género a cada aspecto de las prioridades y procedimientos de una organización.
- Esto es un proceso antes que una meta; que se lleva a cabo para lograr la igualdad de género.

- Este proceso cuando se cumple y se evidencia la legitimidad y la igualdad de género se ve reflejado en las opciones de desarrollo, rotación, promociones y prácticas institucionales.
- No tiene que ver simplemente con el hecho de aumentar la participación de la mujer; por el contrario le preocupan los términos de su participación; y la capacidad de compartir conocimiento con otros, generando conocimiento colectivo.

Como se evidencia en el marco teórico las estadísticas encontradas están un poco desactualizadas debido a que la diversidad de género es un tema que pocos autores han estudiado e indagado y por lo mismo no ha sido lo suficientemente profundizado.

A continuación se realiza un análisis descriptivo sobre los conceptos claramente definidos en el objeto de este estudio y los datos recogidos, para alcanzar los objetivos planteados a través de los instrumentos utilizados en la recolección de la información.



## 5. METODOLOGIA

El Director y el equipo de Recursos Humanos de Tubos del Caribe Ltda. sugieren que la presencia de la mujer ayuda a tener un equilibrio dentro de las operaciones diarias, inclusive en algunos casos y en algunas áreas, son la mayoría del personal que labora en la empresa. Nunca se ha tenido una política explícita con respecto al tema pero se cree que al interior de la empresa nunca se descarta a una mujer para ocupar una jefatura de gran responsabilidad dentro del proceso productivo. Cuando se tiene una vacante disponible, la empresa lanza la convocatoria para que los aspirantes compitan por el puesto, sin importar si son hombres o mujeres; el proceso de producción trabaja las 24 horas del día, por lo que en la entrevista de trabajo a los candidatos a ocupar dicha plaza se explica la responsabilidad que representa el estar al frente del área, así mismo se pide una flexibilidad de horario para acudir cuando se presente una eventualidad.

El siguiente es el cronograma de actividades que se siguió, no solo para la recopilación de la información si no también para el análisis de los datos encontrados y la debida sistematización de un trabajo.

Tabla 3. Cronograma de Actividades: Análisis Diversidad de Género.

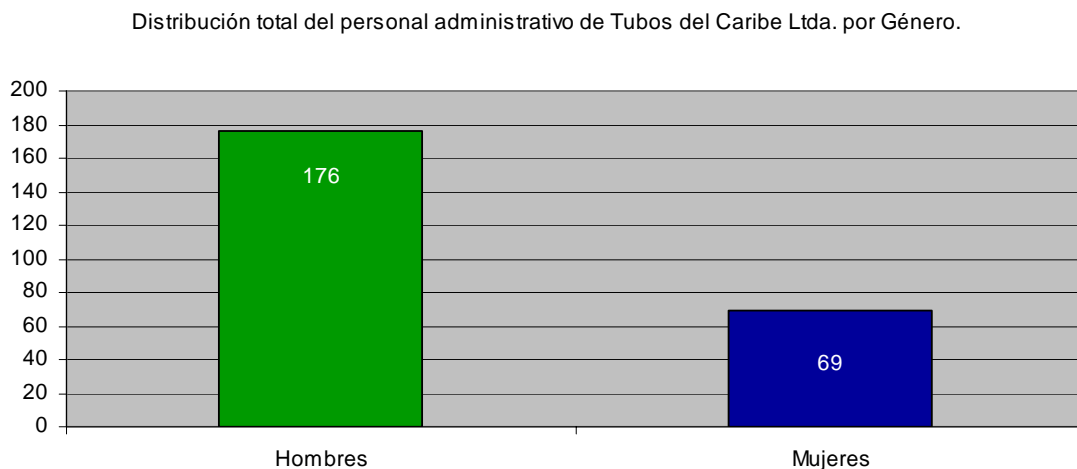
FASES	TIEMPO	Ene-09												Feb-09												Mar-09												Abr-09											
		Ene-09												Feb-09												Mar-09												Abr-09											
Preparación de la propuesta de investigación ante Recursos Humanos de Tubos del Caribe Ltda.		█																																															
Identificación y conformación de los participantes a los Grupos Focales														█																																			
Invitación a los participantes. Confirmación logística y de los participantes														█																																			
Recolección de la información a través de los Grupos Focales y las encuestas aplicadas a los asistentes.																										█																							
Análisis e Interpretación de los datos e información recopilada.																																						█											
Elaboración del Informe Final.																																						█											

Fuente: Autores del Proyecto

Para corroborar lo anteriormente indicado por el área de Recursos Humanos de la compañía y analizar si existía diversidad de género las investigadoras solicitaron a la empresa que les suministrara los datos demográficos de dicha población total.

A Febrero 28 de 2009 la empresa contaba con 245 empleados con contratos directos; de los cuales 176 eran hombres y 69 eran mujeres, tal como lo podemos ver en la siguiente Tabla 4.

Tabla 4. Distribución total del personal administrativo de Tubos del Caribe Ltda. por Género



Fuente: Información suministrada por Tubos del Caribe Ltda. Febrero 2009.

Por otra parte se encuentran las relaciones entre la información demográfica y el género; ya que podemos encontrar datos relevantes para la recolección de la información y definición de las acciones y así mismo para la selección de los participantes (ver Tablas 5, 6 y 7).

Esta información servirá para responder las preguntas de investigación y encaminarse a los objetivos propuestos, los cuales llevarán a un óptimo y detallado análisis de la información.

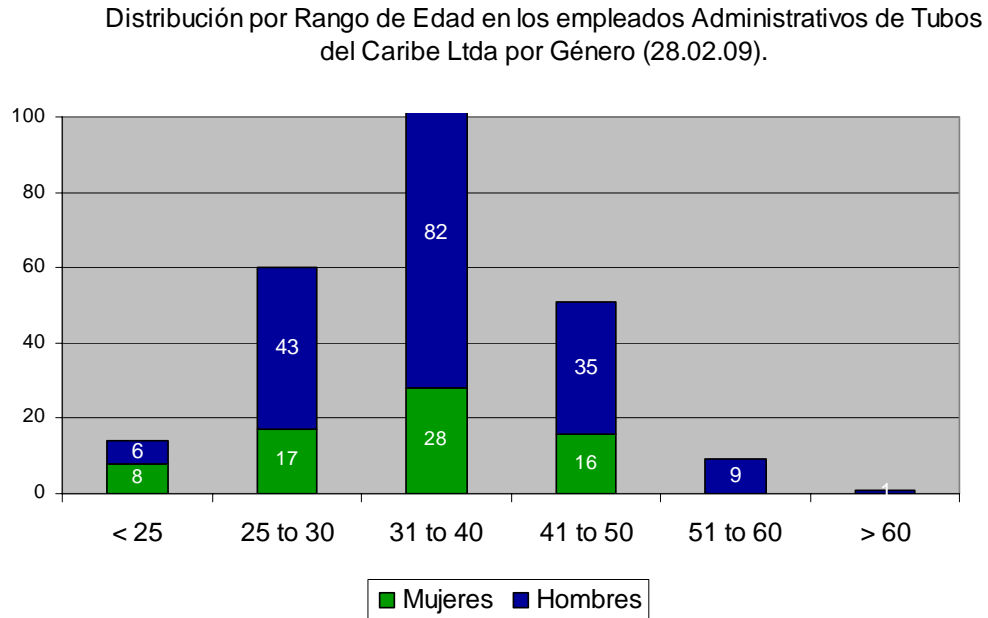
Es de suma importancia especificar que el tipo de muestra seleccionada fue por conveniencia. La muestra por conveniencia es aquella que se elige siguiendo la comodidad del investigador. Si bien son elegidos al azar no se puede determinar que dichos individuos sean representativos de la población ya que los mismos se encuentran en determinado lugar a determinada hora y deciden o no colaborar. Esto produce un sesgo de la muestra que le quita

representatividad.<sup>21</sup>

---

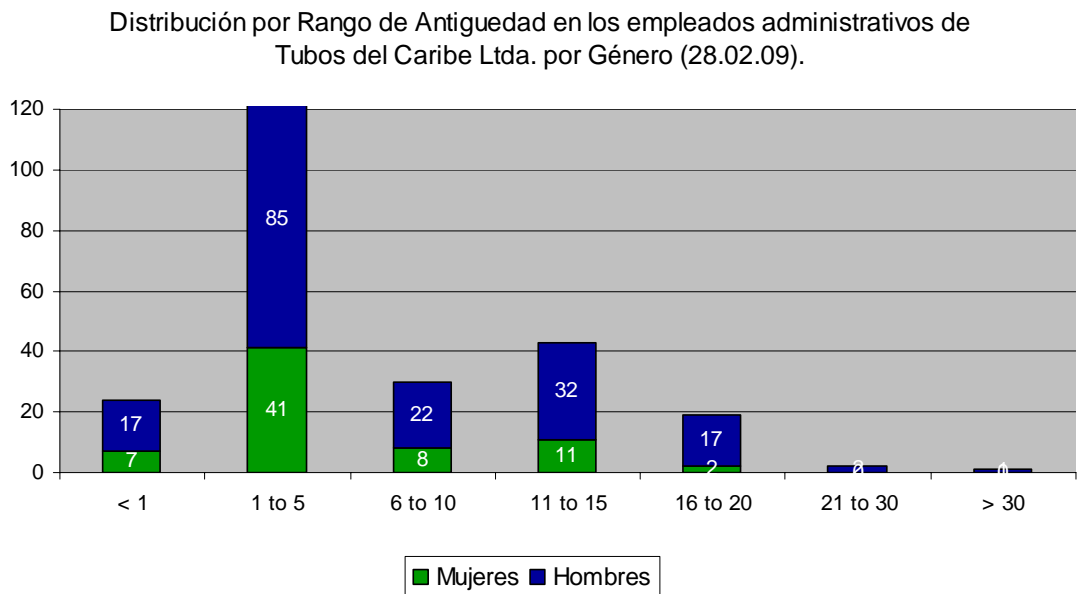
<sup>21</sup> Metodología de Investigación: Investigación cualitativa & investigación cuantitativa.  
Disponible en Internet:  
[http://www.costoya.com/edu/uade/apuntes/investigacion\\_de\\_mercados\\_metodologia.doc](http://www.costoya.com/edu/uade/apuntes/investigacion_de_mercados_metodologia.doc)

Tabla 5. Distribución por rango de Edad en los empleados Administrativo de Tubos del Caribe Ltda. por Género.



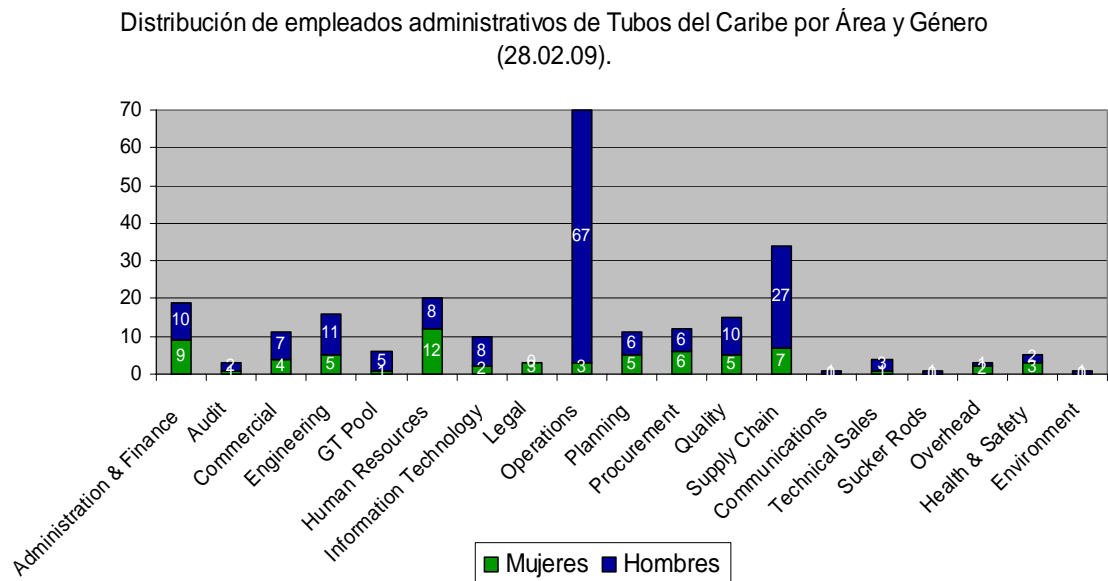
Fuente: Información suministrada por Tubos del Caribe Ltda. Febrero 2009

Tabla 6. Distribución por rango de Antigüedad en los empleados Administrativo de Tubos del Caribe Ltda. por Género.



Fuente: Información suministrada por Tubos del Caribe Ltda. Febrero 2009

Tabla 7. Distribución de empleados Administrativo de Tubos del Caribe Ltda. por Area y Género.



Fuente: Información suministrada por Tubos del Caribe Ltda. Febrero 2009

El procedimiento en Tubos del Caribe para recoger la información, además de la suministrada por la empresa, para responder las otras preguntas de investigación y enfocarnos en los objetivos, consistió en utilizar dos procedimientos cualitativos y cuantitativos respectivamente: Grupos Focales que son conocidos como sesiones de grupo, es una de las formas de los estudios cualitativos en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto, servicio, concepto, publicidad, idea o empaque y Encuestas que son un conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua. Vigésima segunda edición. Disponible en Internet en: <http://buscon.rae.es/drae/>

1. Grupos Focales: La metodología principal de recogida y análisis de la información ha sido de carácter cualitativo utilizando los Grupos Focales, como herramienta de profundización de conceptos. A través de los grupos se analiza el conocimiento de la diversidad de género como una estrategia de Recursos Humanos y la aportación y contexto actual de las mujeres en el sector industrial; y ver como esto impacta en los procesos y políticas de la compañía. Para brindar un contexto más amplio se utilizaron dos artículos periodísticos enfocados al rol de la mujer, los cuales fueron:

- Madres en busca de un trabajo flexible. Fuente Acepresa. 2009. (ver Anexo 1).
- Mujeres profesionales: La mitad deja el trabajo cuando son madres. Fuente: El Clarín (Prensa) 2009. (ver Anexo 2)

2. Encuestas: Se utilizaron dos encuestas similares, donde se escribieron una serie de preguntas y afirmaciones relacionadas con el análisis del género, para adaptarlo a los objetivos concretos de esta investigación. Las cuales fueron:

- Encuesta de ideas Previas. (ver Anexo 3)
- Encuesta Diversidad de Genero. (ver Anexo 4).

La muestra representativa de empleados administrativos se tomó con los siguientes criterios:

---

- Hombres y Mujeres, que hacen parte del personal administrativo de Tubos del Caribe Ltda.
- Que pertenecieran a diferentes áreas de Tubos del Caribe, ejemplo.: Supply Chain, Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Operaciones, entre otras.
- Que estuvieran en distintos niveles jerárquicos; desde los jóvenes profesionales que pertenecen al Global Trainee Program a nivel que es una herramienta de desarrollo enfocada a construir una reserva de jóvenes profesionales con un gran conocimiento industrial y con potencial para ser los futuros líderes de Tenaris; ó Clusters 3 que son un grupo ó nivel jerárquico que para Tubos del Caribe inicia en 1 y finaliza en 6, siendo el 1 el mínimo rango administrativo y el 6 en presidente de la compañía.
- Que tuvieran buenas evaluaciones de performance y de potencial que es el método de evaluación de desempeño por resultados donde se enuncian como mínimo 3 objetivos, asignamos un peso relativo a cada uno y se define un parámetro de medición, a través de la herramienta global basada en el Intranet: Performance Management System. Los resultados obtenidos en esta evaluación anual se categorizan en rangos de 1 a 5, siendo que el rango 1 hace referencia a que el nivel logrado está lejos de lo fijado en forma o en tiempo y en el rango 5, ha alcanzado niveles excepcionales en el objetivo.
- Que fuera una población mezclada entre: casados con ó sin hijos, solteros con ó sin hijos.



La muestra se dividió en 4 grupos de manera estratégica; un grupo de mujeres, uno de hombres y dos mixtos (ver Tabla 8); se enviaron las invitaciones a un grupo total de 58 personas, de las cuales asistieron 41 personas.

Tabla 8. Distribución de participantes a los Grupos Focales.

<b>GRUPOS</b>	<b>No. de Invitados</b>	<b>No. de Participantes</b>	<b>% de Participación</b>
<b>MUJERES</b>	14	11	78%
<b>HOMBRES</b>	15	11	73%
<b>MIXTO 1</b>	15	9	60%
<b>MIXTO 2</b>	14	10	71%
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>41</b>	<b>71%</b>

Fuente: Autores del proyecto.

La dinámica de la actividad ocurrió en seis pasos de la misma manera para cada grupo; que se describen en la Tabla 9 que a continuación se muestra:

Tabla 9. Resumen de la Estructura del Grupo Focal.

<b>Encuesta Inicial</b>	A su llegada los participantes completaron una encuesta previa con preguntas simples sobre el tema.
<b>Bienvenida y apertura Inicial. Presentación de los participantes.</b>	En una palabra los participantes describían cómo se sintieron ante la invitación/ En los diferentes grupos se hizo una apertura a cargo de los Autores del proyecto.
	Se les pidió a los participantes que se presenten, siguiendo algunas pautas preestablecidas. (Nombre, puesto, grupo familiar, años en Tubos del Caribe y expectativas sobre la actividad)
<b>Ejercicio disparador</b>	Se les entregó a los participantes dos notas: una nota publicada en un diario argentino, para tomar como ejercicio disparador y una nota de una revista Colombiana de Familia.
	Se le pidió a los grupo que identificarán cómo está la situación en Colombia y en Tubos del Caribe con respecto a la Diversidad de Género.
<b>Indicadores / Proyecto G.D.</b>	Se mostró una presentación estadística sobre la cantidad de mujeres que hay en Tubos del Caribe de la población Administrativa. Y la iniciativa general del proyecto.
<b>Plan de accion</b>	Luego de analizar en contexto de Colombia y Tenaris hoy y analizar ambos artículos, se le pidió a los participantes armar por grupos un plan de acción.
<b>Cierre</b>	Cada grupo presentó los planes de acción propuestos y sus apreciaciones sobre el tema. Y se diligenció una encuesta más completa con más conocimiento del tema.

Fuente: Autores del Proyecto

A partir de la Figura 2 y hasta la Figura 5 se presenta un ejemplo de la dinámica de los grupos focales, evidenciándose la participación mixta, que generaba lluvia de ideas, de la misma manera que se deja ver la participación activa de los participantes. El sitio fue confortable, silencioso y aislado; se consultó antes de iniciar si se sentían cómodos, para garantizar la atención al tema y de alguna manera la calidad de los aportes. Luego de esto se realizaron dinámicas de presentación personal, para crear un ambiente de confianza con

los participantes, pidiéndoles sus opiniones, estudiando dos casos e intercambiando puntos de vista.

Figura 2. Participación en los Grupos Focales.



Fuente: Autores del Proyecto.

Figura 3. Dinámicas en grupos Mixtos 1.



Fuente: Autores del Proyecto.

Figura 4. Dinámicas en grupos Mixtos 2.



Fuente: Autores del Proyecto

Figura 5. Dinámicas en grupos Mixtos 3.



Fuente: Autores del Proyecto

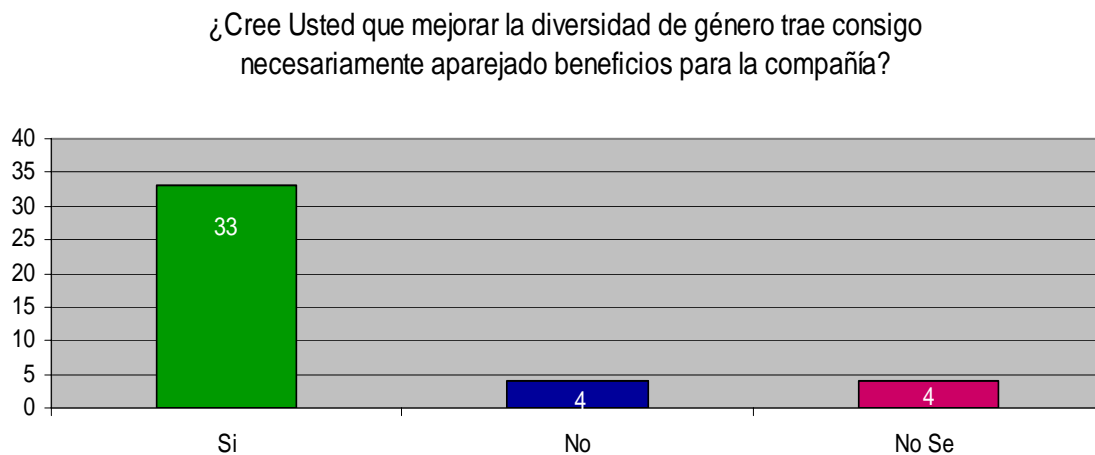
## **6. ANALISIS DE RESULTADOS**

Como se explica en la metodología además de obtener resultados cualitativos; a través de los planes de acción trabajados en los Grupos focales, se obtuvo además resultados cuantitativos que son importantes para obtener una idea más objetiva y general de la situación actual de la compañía y la diversidad de género.

### **6.1. ENCUESTA PREVIA**

Al iniciar se les aplica una breve encuesta (ver anexo C) en la cual en primera instancia se encuentra como primera pregunta una que después se repite en la encuesta final. Para la cual encontramos los siguientes resultados obtenidos de las 41 personas que asistieron a la actividad de grupo focal.

Tabla 10. ¿Cree usted que mejorar la diversidad de género trae consigo necesariamente aparejado beneficios para la compañía?



Fuente: Autores del proyecto

Se puede observar en la Tabla 10, que 33 de los participantes están de acuerdo en que mejorar la diversidad de género definitivamente trae beneficios para la empresa Tubos del Caribe Ltda.; mientras que 4 participantes no están de acuerdo y los 4 restantes respondieron que no saben si traería beneficios a la compañía.

Las preguntas restantes son de tipo analítico que después sirvió para la construcción de los planes de acción.

## 6.2. ENCUESTA FINAL

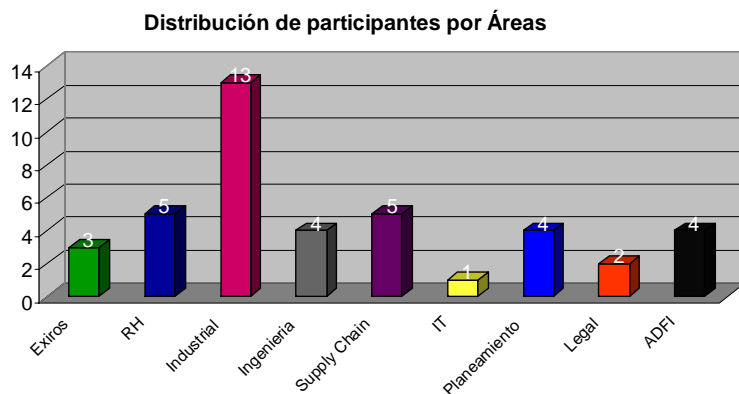
En la encuesta final además de contener las preguntas relacionadas con el objeto de estudio contiene datos demográficos de los participantes para que los lectores de este trabajo puedan tener una idea clara de las características de las personas que finalmente atendieron a la cita. Al realizar la interpretación de



la encuesta demográfica de los 41 participantes, se evidenció que una persona no respondió la encuesta final.

En las Tablas 11 se evidencia que la mayoría de los participantes que aceptaron la cita son del área de Operaciones y el menor número son del área de Sistemas (IT).

Tabla 11. Distribución de participantes por áreas



Fuente: Autores del proyecto

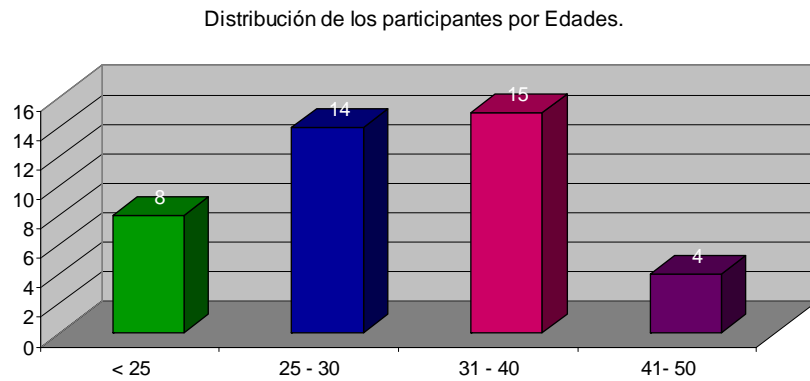
Exiros: Área de compras de la organización.

IT: Information Technology

ADFI: Administración & Finanzas

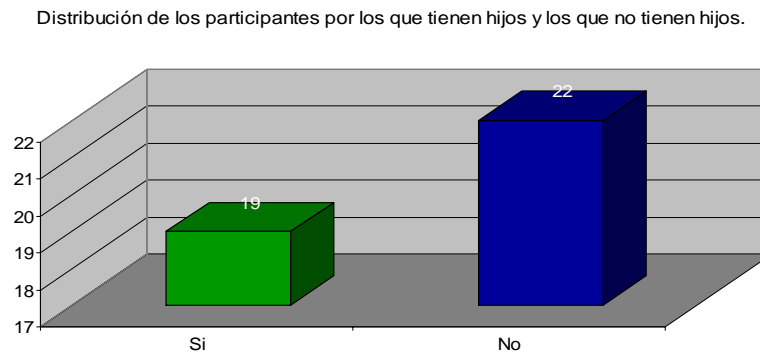
De la misma manera, se describe en la Tabla 12 y 13, que las edades promedio oscilan entre los 31 y 40 años; de los 41 participantes 33 son del género femenino y los 19 restantes son del sexo masculino, donde 22 de ellos no tienen hijos.

Tabla 12. Distribución de los participantes por Edades



Fuente: Autores del proyecto

Tabla 13. Distribución de los participantes por los que tienen hijos y los que no tienen hijos

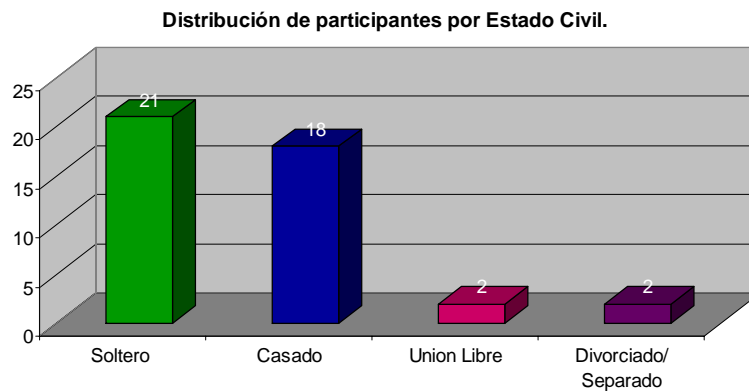


Fuente: Autores del proyecto

En la Tabla 14 se evidencia que la mayoría de los participantes son solteros, lo cual es clave para la construcción de los planes de acción por que así como se está buscando un análisis profundo de la diversidad, se está buscando también que entre los participantes haya diversidad de los aspectos que se describen como datos demográficos de la población que participó.



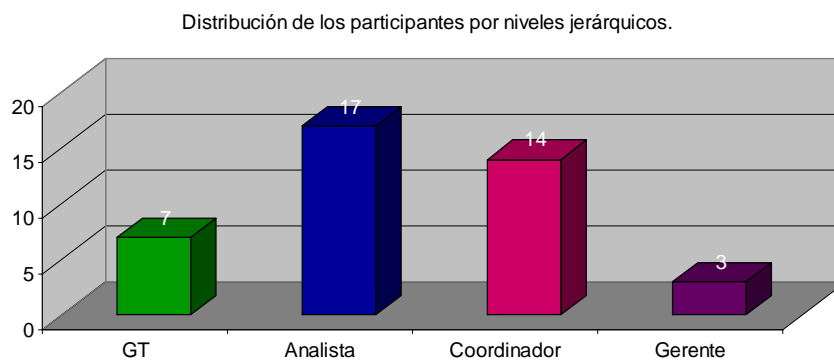
Tabla 14. Distribución de participantes por Estado Civil



Fuente: Autores del proyecto

A continuación en la Tabla 15 se encuentra la descripción del nivel jerárquico, donde la mayoría de los encuestados tienen el cargo de analistas en diferentes áreas, lo que al mismo tiempo tiene importante en la construcción de los planes de acción ya que la mayoría se encuentra un nivel del que pueden seguir creciendo.

Tabla 15. Distribución de los participantes por niveles jerárquicos

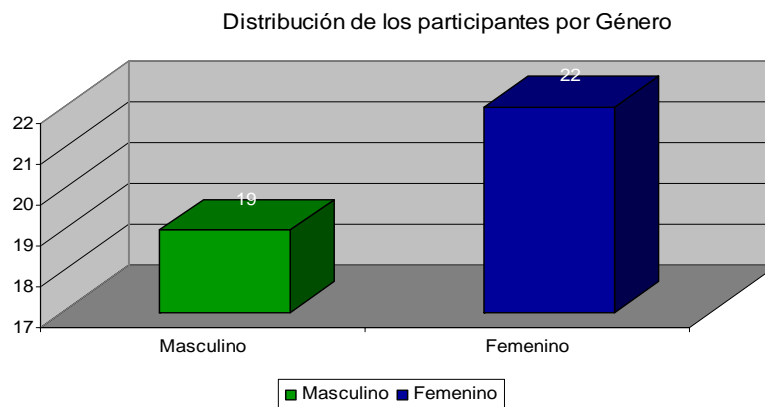


Fuente: Autores del proyecto

GT: Global Trainee

Finalmente en la Tabla 16, se puede ver la distribución por género de la totalidad de los participantes que contestaron la encuesta, hubo mayor participación y cumplimiento a la cita por parte del género femenino, aunque durante la conformación del grupo de invitados se tuvo muy en cuenta que la población fuera 50% mujeres y 50% hombres, desde ya se evidencia el interés del género femenino por tener mayor participación en el sector industrial y en la incursión al mundo laboral.

Tabla 16. Distribución de los participantes por Género

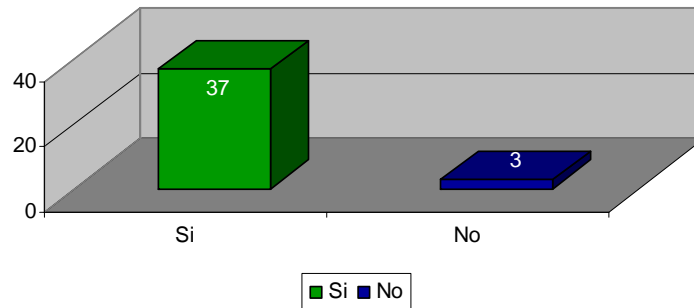


Fuente: Autores del proyecto

A continuación se muestra la Tabla 17, la cual corresponde a las respuestas obtenidas a la primera pregunta que es la misma que se aplicó al inicio de la actividad, cuando no se había presentado el proyecto a los participantes y tenían poco conocimiento en general del tema.

Tabla 17. ¿Considera que la mejora de la diversidad de género se convierte en un beneficio para Tubos del Caribe Ltda.?

¿Considera que la mejora de la diversidad e género se convierte en un beneficio para Tubos del Caribe Ltda.?



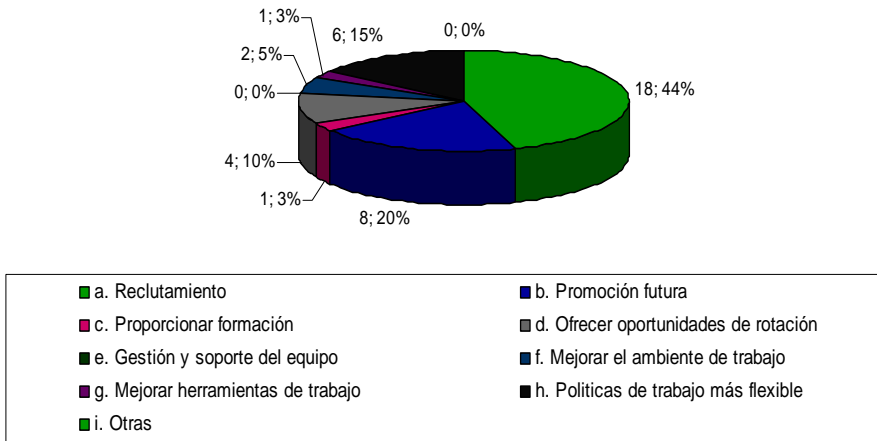
Fuente: Autores del Proyecto

Aquí se puede ver que de la totalidad de los encuestados que fueron cuarenta; cuatro de ellos cambiaron de parecer con respecto a la importancia y los beneficios que la implementación de este estudio pueda dejar para la compañía. Es decir, las personas quedaron con un concepto claro sobre el tema.

A partir de la Tabla 18 y hasta la Tabla 20 se muestra otros aspectos relevantes de la encuesta acerca de la pregunta: Desde qué aspectos cree usted que la empresa pueda contribuir a la Diversidad de Género, la cual contiene tres opciones de respuesta, en la que el encuestado debía colocar tres respuestas en orden de importancia, según su criterio, dando como resultado lo ilustrado en las Tablas.

Tabla 18. Desde que aspectos cree usted que la empresa pueda contribuir a la Diversidad de Género. Opción N.1

Desde que aspectos cree Usted que la empresa pueda contribuir a la Diversidad de Género.  
Opción No 1.

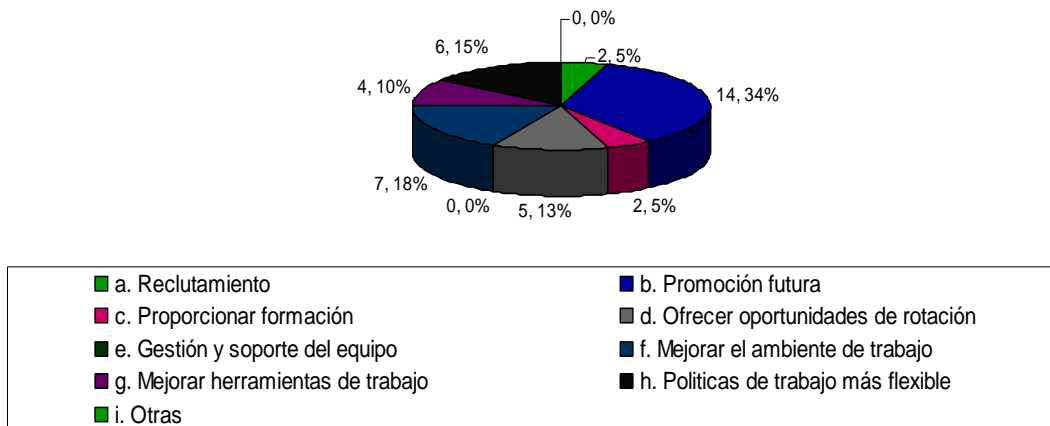


Fuente: Autores del proyecto

En la Tabla anterior se muestra como primera opción de respuesta los entrevistados contestaron que la compañía puede contribuir a la diversidad de género partiendo del reclutamiento del personal, seleccionando mujeres para cargos que hoy son ocupados solo por hombres.

Tabla 19. Desde que aspectos cree usted que la empresa pueda contribuir a la Diversidad de Género. Opción N. 2

Desde que aspectos cree Usted que la empresa pueda contribuir a la Diversidad de Género.  
Opción No. 2

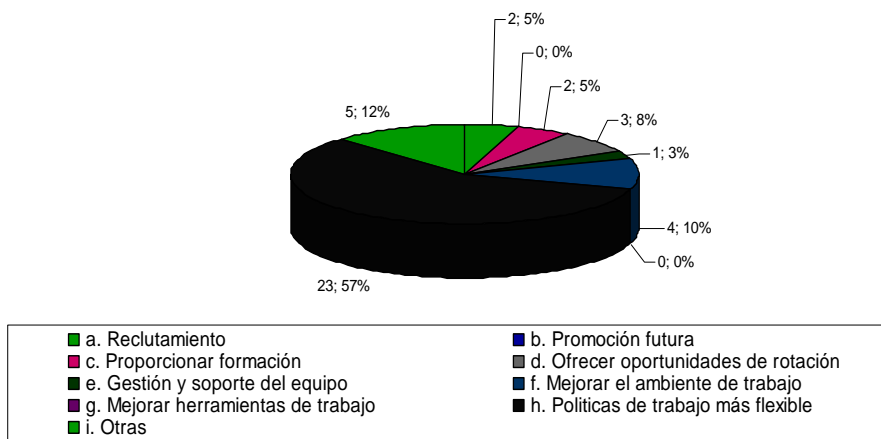


Fuente: autores del proyecto

En la Tabla 19 se describe como segunda opción de respuesta el 14.34% respondieron que Tubos del Caribe Ltda. puede contribuir con la diversidad de género haciendo promoción futura con sus empleadas mujeres, es decir, tenerlas en cuenta para cargos que hoy puedan estar ocupando hombres ó a través de planes de sucesión que las vinculen.

Tabla 20. Desde que aspectos cree usted que la empresa pueda contribuir a la Diversidad de Género. Opción N. 3

Desde que aspectos cree Usted que la empresa pueda contribuir a la Diversidad de Género. Opción No. 3



Fuente: autores del proyecto

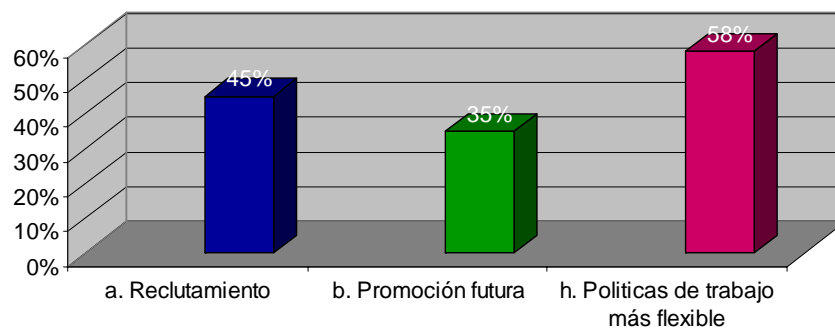
Como tercera opción, el 23.57% de los encuestados manifiestan que Tubos del Caribe Ltda. puede contribuir a través de este proyecto con políticas de trabajo más flexibles, como por ejemplo horarios de trabajo y trabajo desde casa. Ya que en ocasiones puede ser que el personal este trabajando horarios extendidos por lo que se hace difícil inclusive la participación de cualquiera de los dos géneros.

En la siguiente Tabla se muestra un resumen por porcentajes, donde resulta interesante analizar las tres opciones por orden de prioridad en la que estuvo de acuerdo el grupo que era clave para que la diversidad de género se

convirtiera en algo real y palpable y no como una especie de análisis que quede en papel.

Tabla 21. Priorización de aspectos para contribuir a la diversidad de género

Priorización de aspectos para contribuir a la Diversidad de Género, ante la pregunta:  
**¿Desde que aspectos cree Usted que la empresa pueda contribuir a la diversidad de género?**



Fuente: autores del proyecto

La Tabla 21 evidencia que en promedio, el 58% de los participantes afirman que con políticas de trabajo más flexibles la empresa puede contribuir a la diversidad de género, el 45% se refiere al reclutamiento y el 35% restante a la promoción justa.

Por otra parte, a través de los artículos estudiados en grupo se encontró la siguiente información cuantitativa.

La mayoría de los participantes creen que la diversidad de género acarrearía beneficios para Tubos del Caribe Ltda., por lo anterior las investigadoras

proponen las siguientes acciones que contribuirían a que exista la diversidad en la organización:

- Apoyo con medio de transporte. Actualmente el sistema de transporte público no es bueno y es poco seguro; por lo que la empresa debe brindar este beneficio, ya que en ocasiones puede ser muy hostil para las mujeres e inclusive para los hombres.
- Se debe promover el estudio de puestos de trabajo de tal manera que se evidencien los cargos que puedan ser ocupados por mujeres (en las que no estén expuestas en caso de embarazo), así se promueve y se obliga a los jefes machistas a tener mujeres en su equipo. Por ejemplo puestos en el área de calidad, operación de báscula, auditoria, entre otros.
- Aprovechar la plataforma tecnológica para brindar flexibilidad de tiempo.
- Instalar una línea transparente para recibir denuncias de acoso laboral y maltrato. Si ya existe, reforzar la comunicación para su posible utilización.
- Ajustar los objetivos de desempeño para mujeres con licencia por maternidad.
- La generación de una campaña de “Comunicación Familiarmente Responsable”:
- Formalizando horarios de reuniones, llamados telefónicos. Si bien no hacen a la diversidad de género, hace a la calidad de vida.
- Generar un proyecto para el tratamiento de balance vida-trabajo.

- Concientizar, sensibilizar y entrenar a los líderes para el tratamiento de temas de diversidad de género.
- Mejorar los espacios en términos de infraestructura (vestieres/duchas) y en términos ergonómicos dentro de la planta.
- Generar oportunidades con la comunidad ó directamente con la compañía para que existan guardería paga sin distinción de género. Puede ser también que la compañía se una con otras del sector industrial, ya que esta problemática puede presentarse en las otras compañías del mismo sector industrial.
- Trabajar realmente por objetivos, diseñados en el sistema de performance, formalizando la flexibilidad laboral (poder trabajar en horarios y lugares flexibles).
- Publicar las oportunidades laborales para que los empleados y empleadas tengan conocimiento de las vacantes y acelerar el desarrollo y movilidad dentro de la organización. Así se evidencia que se está buscando por capacitación y perfil y no por género.
- Generar reuniones entre Recursos Humanos y la línea para evaluar y monitorear el desarrollo de esta iniciativa.
- Generar reuniones específicas entre RRHH y mujeres claves para monitorear su desarrollo.
- Generar un indicador de diversidad.
- Ofrecer la posibilidad tener empleos en TuboCaribe “medio tiempo”.



- Establecer un vínculo directo ó convenio específico con el SENA (Servicio de Educación Nacional de Aprendizaje), entre otros, para promover el estudio de las carreras técnicas industriales entre las mujeres.

## 7. CONCLUSIONES

En lo referido a la diversidad de género en el área administrativa de Tubos del Caribe Ltda., objeto de estudio de la presente investigación, se pudo encontrar que el porcentaje de hombres que trabajan en la empresa es el 78.8% y el 28.1% restante son las mujeres.

Los resultados obtenidos le permiten concluir a los investigadores que finalmente no se da este fenómeno ya que dentro de la organización laboran mayor número de hombres que mujeres. Específicamente aspectos como cultura latinoamericana influye claramente donde se cree que los hombres se pueden dedicar más a la empresa y “las mujeres son las únicas que pueden atender el hogar”, adicionalmente como parte de la cultura de la misma compañía existe la creencia que se ha mantenido a la largo de los años de que solo los hombres pueden llegar a posiciones altas. Otro de los aspectos son los prejuicios en cuanto a las actividades que pueden o no realizar mujeres, en cuanto a lo que son capaces y no de hacer y que “el trabajo duro es solo para los hombres”, dichos aspectos se convierten para esta investigación en los grandes obstáculos; es decir que desfavorecen. Para que estos favorezcan de manera positiva se debe partir desde el requerimiento de los jefes hasta el reclutamiento y contratación, para que sean tenidas en cuenta las mujeres

teniendo toda la preparación, actitud y aptitud para ocupar cargos de ese tipo, pudiendo generar grandes ventajas como mejorar el ambiente laboral, la calidad de vida, generar mayores oportunidades de trabajo para todo el personal.

Los resultados de éste análisis llevan a los investigadores a determinar que Tubos del Caribe Ltda. debe considerar la necesidad de implementar las acciones mencionadas anteriormente en los resultados para así favorecer y aprovechar la diversidad de género en la organización.

Se considera necesario adoptar medidas de flexibilidad del trabajo, políticas de selección y promoción no discriminatorias, políticas salariales que tengan en cuenta la tarea y los resultados de la misma; no obstante favorecen la diversidad de género, también mejoran el clima laboral, mejora la retención de personas talentosas que ya se encuentren en la organización.

No es tarea fácil implementar dichas acciones, pero en definitiva son las que van encaminadas a cumplir con los objetivos organizacionales y de estrategia. Con la incorporación de mujeres al sector industrial y la creación de redes que faciliten su incursión, la empresa se convierte en un aliado de la comunidad de influencia para cumplir con este objetivo.

## BIBLIOGRAFIA

BARBERÁ, ESTER. ROMPIENDO EL TECHO DE CRISTAL: LOS BENEFICIOS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS EQUIPOS DE DIRECCIÓN. DISPONIBLE EN INTERNET:

<http://www.uv.es/iued/investigacion/proyectos/resumen-teccho-cristal.pdf>

doc

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. DISPONIBLE EN INTERNET: <http://buscon.rae.es/drael/>

HERNANDEZ, ROBERTO; FERNANDEZ, CARLOS; BAPTISTA, PILAR. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. SEGUNDA EDICIÓN. MÉXICO, 1991.

LEY 823 DE 2003. DISPONIBLE EN INTERNET:

[http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/enlaces\\_dinamico.php?url=../pdf/Ley823de2003.pdf&titulo\\_pg=Ley%20823%20de%202003&id=7648&ti=0](http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/enlaces_dinamico.php?url=../pdf/Ley823de2003.pdf&titulo_pg=Ley%20823%20de%202003&id=7648&ti=0)

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: INVESTIGACIÓN CUALITATIVA & INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA. DISPONIBLE EN INTERNET:  
[http://www.costoya.com/edu/uade/apuntes/investigacion\\_de\\_mercados\\_metodologia](http://www.costoya.com/edu/uade/apuntes/investigacion_de_mercados_metodologia)

RAMOS LOPEZ, MARIA AMPARO. LIDERAZGO FEMENINO: DIVERSIDAD DE GÉNERO COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO. DISPONIBLE EN INTERNET: <http://www.turwl.com/now-cmujer/online/amparoramos.pdf>

RAMOS, AMPARO. MÁS ALLÁ DEL <<TECHO DE CRISTAL>> DIVERSIDAD DE GÉNERO. DISPONIBLE EN INTERNET:  
<http://mtas.es/es/publica/revista/numeros/40/Estudios03.pdf>

SASTRE, MIGUEL. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA. DISPONIBLE EN INTERNET:  
<http://direccionestrategica.itam.mx/administrador/uploader/material/igualdad%20en%20la%20empresa.pdf>

WIKIPEDIA LA ENCICLOPEDIA LIBRE. DISPONIBLE EN INTERNET:  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Grupofocal>

## ANEXOS

### ANEXO A. Madres en busca de un trabajo flexible. Fuente Acepresa. 2009.

#### Madres en busca de un trabajo flexible

La periodista Sue Shellenbarger ha acuñado el término SWAT ("smart women with available time") para referirse a aquellas mujeres con talento que deciden quedarse en casa y trabajar tiempo parcial. Se trata de una nueva tendencia en Estados Unidos, donde cada vez más empresas contratan a equipos de mujeres calificadas para proyectos concretos.

Kenan-Flager Business School, una escuela de negocios vinculada a la Universidad de Carolina del Norte, consiguió montar un magnífico equipo de trabajo con ocho madres que trabajaban en casa. Entre las integrantes del equipo había una doctora en neurociencia por la Universidad de Stanford, una con título de maestría por la Universidad de Virginia, una abogada y una alta ejecutiva. Otro caso parecido es el de Lending Tree, una empresa de servicios que ha contratado a cinco madres calificadas para llevar a cabo un proyecto. Pueden trabajar siempre a domicilio, o bien ir unos días a la empresa y otros quedarse en casa. Lo importante es que la tarea se haga.

La flexibilidad laboral no es ninguna novedad. Lo que sí es nuevo en estos equipos es que están integrados por mujeres valiosas, con una carrera, que decidieron aparcarse la vida profesional para atender a la familia. Esta fórmula permite a las madres reengancharse al trabajo cuando los hijos todavía son pequeños.

Fuente: Acepresa

## ANEXO B.

**Mujeres profesionales: La mitad deja el trabajo cuando son madres.**

**Fuente: El Clarín (Prensa) 2008.**

<http://www.clarin.com/diario/2008/12/07/sociedad/s-01817616.htm>

**Clarín.com**

**Domingo 07**

Diciembre 2008

LA MATERINIDAD SIGUE SIENDO UNA CARGA EN EL MUNDO LABORAL

# Mujeres profesionales: la mitad deja el trabajo cuando son madres

Es porque no pueden conciliar la familia con el mundo laboral. El 60% de la mujeres que tienen hijos trabajan, pero la mayoría en empleos informales. Sólo 8 de cada 100 ocupan puestos profesionales. Las posiciones estratégicas son aún masculinas.

Por: [Mariana Iglesias](#)



**SIN PARAR. ANA, EN FAMILIA: "TRABAJO EN LO QUE ME GUSTA; NO QUIERO QUE SE ME DUERMAN LAS NEURONAS"**

Siglo XXI. Increíblemente, las mujeres deben seguir luchando contra prejuicios que las ubican en puestos no calificados o mal pagos. Y si encima la mujer tiene hijos, todo se complica mucho más: las madres no sólo están en desventaja laboral con respecto a los hombres, sino también con aquellas mujeres que no tienen hijos. Tan sólo un ejemplo: el 8% de las madres se desempeñan en tareas profesionales, contra el 16% de las que no lo son.

Los datos del Anuario de la Maternidad 2008 sobre la Situación Laboral de las Madres en la Argentina se basan en la Encuesta Permanente de Hogares y fueron procesados por la Fundación Observatorio de la Maternidad, un centro de estudios sin fines de lucro que busca promover el valor social de la maternidad. En el prólogo citan a Jane Haaland, ex secretaria de Asuntos Externos de Noruega y madre de 4 hijos, que habla de "millones de madres atrapadas entre las exigencias de un trabajo organizado a medida de los hombres y las exigencias que se derivan de la maternidad".

"Conciliar la maternidad con el trabajo es el problema social contemporáneo más importante. Las mujeres están incorporadas al trabajo definitivamente, falta que el sistema laboral sea compatible con la familia", dice Irene Meler, del Foro de Psicología y Género de la Asociación de Psicólogos de Buenos Aires. Será por eso que trabaja el 79,2% de las mujeres, contra el 61,2% de las madres. Pero las madres que trabajan aportan al hogar el 47,6% del ingreso total. Casi tanto como el hombre. Sostienen las autoras del Anuario -las politólogas Carina Lupica y Gisell Cogliandro-: "En los 90 hubo un gran incremento de la participación de las madres en el mercado de trabajo, por el aumento del desempleo y la reducción de los ingresos en los hogares".

El estudio sostiene que "la mayoría de las madres tiene empleo de baja calidad y repercute en su bienestar y el de su familia". El 39,7% tiene un empleo informal, mientras que el 20,4% trabaja en el servicio doméstico. Es decir, para el 60% de las madres las condiciones laborales son desfavorables. Sólo 8 de cada 100 mamás ocupan un puesto profesional. Y el 2,8% son dueñas o socias de su empresa. De las profesionales, la mitad debe abandonar su trabajo al ser madre por no poder conciliar ambas responsabilidades. "La maternidad sigue siendo un obstáculo. Las posiciones estratégicas aún tienen voz de varón", asegura María Amelia Videla, gerente de Responsabilidad Social y Asuntos Públicos de la agencia de empleos Manpower (tiene el programa La mujer en la empresa contemporánea): "El futuro está en las compañías que permitan la conciliación laboral y familiar. Los jóvenes buscan eso. Y las empresas que quieran tenerlos deberán adecuarse". En el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo trabajan en la Red de Empresas por la Diversidad. "Hablamos de la ganancia de contar con mujeres, desterramos prejuicios como que faltan más, y de la importancia de guarderías y lactarios. Los hijos son responsabilidad de todos, no solo de las madres", dice su titular, María José Lubertino. Para Graciela Morgade, directora de la carrera Ciencias de la Educación de la UBA, los horarios educativos no están pensados para las familias: "Hay muy pocos jardines maternos y la jornada simple no sirve, porque ningún trabajo tiene el horario tan flexible. En Suecia hay casas de cuidado de día que completan el horario escolar. Las políticas públicas deben estar pensadas para el cuidado infantil". La mitad de las asalariadas no está registrada (no tienen aportes jubilatorios ni cobertura médica, ni vacaciones...). El bajo nivel educativo de las madres las ubica desfavorablemente en el mercado de trabajo. Y son muchas: el 42,2% no terminó el secundario. Mabel Bianco, presidenta de la Fundación para Estudio e Investigación de la Mujer, dice que habría que adoptar la universalización del subsidio a embarazadas independientemente de si son o no trabajadoras y si el trabajo es formal, informal o precario: "Lo primero es acabar con la brecha entre ricos y pobres, que es lo que provoca desigualdad".

Concluye el Anuario: "La maternidad responde a una necesidad social básica, la renovación intergeneracional. En consecuencia, excede el ámbito privado para cobrar una dimensión social, cultural e histórica: una madre da vida a un individuo y lo forma como ciudadano". Agrega: "Dos tercios de los chicos se están criando con otras personas que no son sus madres". Tema discutible. Otro debate.



## **ANEXO C. Encuesta - Ideas Previas.**

### **Encuesta - Ideas Previas**

Responde el siguiente cuestionario:

- 1) ¿Cree Usted que mejorar la Diversidad de Género trae necesariamente aparejado beneficios para Tenaris?

SI

NO

NO SE

Si su respuesta es NO, sobre qué argumentos se apoya

Si su respuesta es SI... ¿Cuales cree serían las ventajas que traería?

- 2) Desde la experiencia personal, ¿Cuáles son los principales obstáculos que deberíamos superar para mejorar la Diversidad de Género?

- 3) Comentarios y sugerencias

## **ANEXO D. Encuesta Diversidad de Género.**

### **Encuesta: Diversidad de Género**

Con el objetivo de Desarrollar Acciones de Mejora que promuevan la Diversidad de Género en Tenaris y especialmente en TuboCaribe; además de los principales procesos de Recursos Humanos: atracción, desarrollo, promoción interna y retención, nos complace invitarlo a que participe de este proceso, dándonos su opinión completando la siguiente encuesta anónima.

Sus comentarios serán muy importantes para desarrollar nuevas estrategias para Recursos Humanos en este tema por lo que agradecemos mucho su valioso tiempo dedicado en esta encuesta.

#### 1) Información Personal:

- Género:
- Area:
- Estado Civil:
- Edad:
- Posición:
- Tiene Hijos: (Si ó No)
- Numero de Hijos:
- Edades de los Hijos:

#### 2) Considera que la mejora de la Diversidad de Género se convierte en un beneficio para Tenaris?

(Si – No - No sabe)

- a. Si contesta que NO, por favor díganos las razones.

- b. Si contesta que SI, Cuales serían las ventajas que traería consigo?.
- 3) Usted ve alguna diferencia, teniendo en cuenta: Oportunidades de carrera, Salario, Beneficios, Entrenamiento. Reconocimiento, etc. comparado con un par suyo, del mismo nivel jerárquico pero de diferente sexo?

Si contesta SI, por favor especifique en que aspectos y dénos un ejemplo.

- 4) Desde que aspectos cree Usted que la empresa pueda contribuir a la Diversidad de Género? Por favor seleccione tres (3) de las siguientes opciones:
- a. Reclutamiento.
  - b. Promoción Justa.
  - c. Proporcionar Formación.
  - d. Ofrecer oportunidades de rotación.
  - e. Gestión y Soporte del Equipo.
  - f. Mejorar el ambiente de trabajo
  - g. Mejorar las herramientas de trabajo
  - h. Políticas de trabajo flexible que se adapte a las ocasiones especiales para las mujeres (por ejemplo, embarazadas o lactantes)
  - i. Otras, por favor especifique:

\_\_\_\_\_

Las tres seleccionadas:

1)\_\_\_\_\_ 2)\_\_\_\_\_ 3)\_\_\_\_\_

Si tiene mas comentarios, por favor anotelo a continuación:

---

---

---

5) Desde su experiencia personal, ¿Cuales son los principales obstáculos que debemos superar para mejorar la Diversidad de Género?

6) Hay algún problema en el balance trabajo-familia que pueda influir en la diversidad de Genero? Cuales son? Cuales son sus sugerencias para resolver este problema?

7) Algún otro comentario?

Muchas gracias por su colaboración