

ISSN 2314-1123



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



**Instituto de Investigaciones en Administración,  
Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la  
Gestión  
(IADCOM)**

*Directora: Profesora Emérita Dra. María Teresa Casparri*

**REVISTA DE INVESTIGACIÓN  
INTERDISCIPLINARIA EN MÉTODOS  
EXPERIMENTALES**

Año 7. Volumen 1

2018

La Revista de Investigación Interdisciplinaria en Métodos Experimentales de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires es una publicación anual que se propone como un espacio de articulación entre los investigadores de diversas disciplinas aplicando metodologías experimentales. Esta publicación tiene un comité científico integrado por reconocidos académicos nacionales e internacionales, que le otorga un claro perfil global y un alto nivel de calidad científica.

Esta revista forma parte del directorio de publicaciones científicas Latindex – CONICET.

### **Derechos de autor**

Todos los derechos reservados. Ningún artículo o parte de esta obra puede ser publicada, reproducida, traducida, adaptada en cualquier forma total o parcial, por medios electrónicos, mecánicos o cualquier sistema de almacenamiento de información.

All rights reserved. No part of this journal may be published, reproduced, translated or adapted in any form or by any means.

Propietario de la Revista de Investigación Interdisciplinaria en Métodos Experimentales:

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.  
<http://www.economicas.uba.ar/>

Editor responsable: Facultad de Ciencias Económicas – UBA.  
Av. Córdoba 2122-C1120AAQ-Ciudad de Buenos Aires-Argentina  
e-mail: [consultas@fce.uba.ar](mailto:consultas@fce.uba.ar)

ISSN 2314-1123

**Revista de Investigación Interdisciplinaria en  
Métodos Experimentales.**

**Año 7 - Vol. 1 (2018)**

*Rector Universidad de Buenos Aires*

Prof. Dr. Alberto Edgardo Barbieri

*Decano Facultad de Ciencias Económicas*

Prof. Emérito Dr. Ricardo J. M. Pahlen

*Directora Instituto de Investigaciones en Administración,  
Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM)*

Prof. Emérita Dra. María Teresa Casparri

**Revista de Investigación Interdisciplinaria en  
Métodos Experimentales.**

**Año 7 - Vol. 1 (2018)**

*Directora General*

María Teresa Casparri

*Codirectores*

Emmanuel Oliverio / Silvana María Curcio

*Comité Científico*

María Teresa Casparri

*Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.  
Argentina*

Adriana Norma Fassio

*Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.  
Argentina*

Javier Ignacio García Fronti

*Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.  
Argentina*

María Gabriela Rutty

*Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.  
Argentina*

Julio César Tiberio

*Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.  
Argentina*

**Revista de Investigación Interdisciplinaria en  
Métodos Experimentales.**

**Año 7 - Vol. 1 (2018)**

*Comité Editorial*

Emmanuel Oliverio

*Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.  
Argentina*

Silvana María Curcio

*Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.  
Argentina*

Marcela Isabel Jabbaz

*Universidad de Valencia. España*

Stella Maris Nigro

*Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.  
Argentina*

Alejandra Myriam Dezi

*Municipio de Morón. Argentina*

Flavio Ismael Lowenrosen

*Universidad Maimónides. Argentina*

Julio César Tiberio

Profesor, Contador Público y Secretario Técnico del Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM).

Buenos Aires, 13 de marzo de 2018

*Lamentamos su fallecimiento a la edad de 78 años. De destacada trayectoria personal y profesional, dedicó su vida a la Facultad a lo largo de 60 años, transmitiendo sus valores en cada clase y actividad desempeñada.*

## **Evaluadores de este número**

Lic. Cecilia Báez

*Universidad del Salvador. Argentina*

Lic. Beatriz Carro

*Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Argentina*

Lic. Emiliano Consoli

*Universidad Nacional de José C. Paz. Argentina*

Mg. Mariana Frega

*Consejo Nacional de Investigaciones*

*Científicas y Técnicas. Argentina*

Mg. Cintia Gasparini

*Universidad Nacional de José C. Paz. Argentina*

## Índice

- 3 **Prefacio**
- 5 **Acerca de los autores**
- 7 **La evolución de las finalidades del gasto público argentino en el periodo 1980-2015. Grados de libertad del gobierno e hipótesis determinista**  
*Horacio Cao; Ángel Vaca*
- 43 **Tamaño de la organización, rama de actividad y riesgos asociados a relaciones sociales en el trabajo**  
*Marina Calamari*
- 71 **¿Dónde están las mujeres? El techo de cristal y la carrera docente universitaria**  
*Florencia Verardo*
- 97 **El techo de cristal en el contexto universitario ecuatoriano: el caso de la Escuela Politécnica Nacional**  
*María Fernanda Orquera Carranco; Cristina Fernanda Acuña Bermeo*
- 125 **Las funciones ejecutivas de planificación y toma de decisiones: una revisión bibliográfica desde el *neuromanagement***  
*María Laura Genoni*
- 154 **Información para los autores**



[Redacted]

[Redacted]

## **PREFACIO**

Los métodos experimentales pueden tomar diversas formas y ser de gran utilidad al momento de contrastar los constructos teóricos con la realidad empírica. En esa orientación, se presentaron en el presente número de la Revista diversos trabajos que dan cuenta de ese proceso, dejando espacio también para la reflexión en temáticas de economía y gestión, en forma interdisciplinaria.

Para comenzar, Horacio Cao y Ángel Vaca presentan un análisis de correlación inédito entre el gasto público en su finalidad social y su finalidad económica en el caso argentino, a fin de cuestionar la hipótesis de que un gobierno no puede redireccionar la política social a pesar del tipo de modelo estatista al que refiera.

Por su parte, Marina Calamari nos muestra también un análisis inédito de correlación entre ciertos factores organizacionales o institucionales que afectan al riesgo psicolaboral en los trabajadores, y la presencia de características de la organización industrial, para el caso argentino. Con ello logró evidenciar una mayor exposición al riesgo para empresas de gran tamaño y para los sectores comerciales.

De otra manera, Florencia Verardo en un proceso de codificación de la literatura hispana arriesga nuevas categorías para fortalecer la hipótesis de que las mujeres universitarias tienen un grado de dificultad mayor para acceder históricamente a cargos de poder relativamente a los hombres, relacionando ello a múltiples factores organizacionales y sociales.

En esa misma línea, María Fernanda Orquera Carranco y Cristina Fernanda Acuña Bermeo, realizaron una investigación cuyo objetivo fue detectar los techos de cristal en el ámbito académico, más específicamente en la carrera en las mujeres graduadas de la Escuela Politécnica Nacional (EPN) de Ecuador. Es interesante el abordaje que realizan desde bibliografía especializada, volcándolo luego al campo para su contrastación empírica. Los resultados alcanzados han indicado un aumento en la matrícula

femenina y la participación laboral de las mujeres, debido a las políticas aplicadas en ese país durante los últimos años.

Para finalizar, María Laura Genoni presenta los resultados de su relevamiento sobre una temática bastante explorada por estos días también que es el *neuromanagement*. Lo hace a través de la revisión bibliográfica especializada, profundizando el estudio en los principales aportes de las Neurociencias al campo de las organizaciones, procurando un aporte al estudio de las relaciones entre las Funciones Ejecutivas del cerebro y el desarrollo organizacional.

Como es costumbre, nuestro mayor agradecimiento a los/as autores/as por sus contribuciones, así como también a pares evaluadores/as y colaboradores/as, que han aportado su formación y experiencia al enriquecimiento del presente número. Es nuestro anhelo que sea una contribución significativa al ámbito científico y académico cuyo interés radica en los métodos experimentales aplicados al estudio de las organizaciones.

*Prof. Emérita Dra. María Teresa Casparri  
Directora del Instituto IADCOM*

## **ACERCA DE LOS AUTORES**

### **Horacio Cao**

Licenciado en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires, Magíster en Alta Dirección Pública de la Escuela de Política y Alto Gobierno del Instituto Universitario Ortega y Gasset, centro adscrito a la Universidad Complutense de Madrid, y Doctor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Actualmente se encuentra realizando el postdoctorado de la FCE de la UBA. Es Subdirector del Centro de Investigaciones en Administración Pública (FCE, UBA). Es Administrador Gubernamental, del cuerpo profesional de alto funcionariado, trabajó en tareas de modernización de los Estados Provinciales y ha sido Director Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Es docente de grado y posgrado en universidades nacionales. Es autor de doce libros y más de un centenar de artículos sobre el Estado y la Administración Pública.

### **Ángel Vaca**

Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de San Juan, Magíster en Economía Superior de Gobierno de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Investigador en el Centro de Investigación en Administración Pública (FCE, UBA). Profesor de Administración Pública provincial y municipal de la Escuela de Política y Gobierno de la Universidad Nacional de San Martín. Se ha desempeñado como funcionario en gobiernos provinciales y consultor diferentes en organismos nacionales.

### **Marina Calamari**

Magíster en Estudios Organizacionales de la Universidad de San Andrés y candidata a Doctora en Administración por la Universidad de Buenos Aires. Se desempeña como investigadora en la Universidad nacional de General Sarmiento, Instituto de Industria, en el área de administración y gestión de procesos de cambio y desarrollo organizacional. Es docente en grado y posgrado.

### **Florencia Verardo**

Contadora Pública y Magíster en Estudios Organizacionales de la Universidad de San Andrés. Actualmente es candidata a doctora por la Escuela de Educación y docente de grado y posgrado en la Escuela de Negocios, en la Universidad de San Andrés. Sus áreas de investigación son de comportamiento organizacional y de género. Ha trabajado también en importantes empresas internacionales en el área de Contabilidad y Finanzas.

### **María Fernanda Orquera Carranco**

Contadora Pública, Ingeniera Comercial y MBA en Productividad y Calidad de la Pontificia Universidad Católica de Quito. Magíster Académica en Innovación y Producción de la Universidad Federal de Río Grande do Sul en Brasil. Actualmente doctoranda en el Programa Doctoral de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y Profesora Titular de Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional en Quito.

### **Cristina Fernanda Acuña Bermeo**

Magíster en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, profesora a tiempo completo de la Escuela Politécnica Nacional adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas. Investigadora en la línea de estudios organizacionales con temas vinculados al Buen Vivir, Matriz Productiva, Estrategia y PYMES. Coordinadora del Nodo EPN de la Red Ecuatoriana de Mujeres Científicas.

### **María Laura Genoni**

Es Doctora en Psicología y Neurociencias Aplicadas Cognitivas. Docente universitaria de grado y posgrado. Entrenadora y consultora en empresas nacionales e internacionales en temas de selección, capacitación y desarrollo.

## **LA EVOLUCIÓN DE LAS FINALIDADES DEL GASTO PÚBLICO ARGENTINO EN EL PERIODO 1980-2015**

### **GRADOS DE LIBERTAD DEL GOBIERNO E HIPÓTESIS DETERMINISTA**

*Horacio Cao; Ángel Vaca*

Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Investigación en Administración Pública. Buenos Aires, Argentina.

*horacio.cao@fce.uba.ar, angelluisvaca@yahoo.com.ar*

Recibido el 2 de diciembre de 2018. Aceptado el 22 de abril de 2019

#### **Resumen**

En este trabajo analizamos la evolución del gasto público argentino en los últimos treinta y cinco años con el objetivo de determinar la capacidad de los gobiernos para reacomodar la asignación de recursos entre las distintas finalidades estatales. En primer lugar, desarrollamos el planteo del problema, haciendo una muy breve reseña de los ciclos históricos de gobernanza, con especial referencia al lugar que se le asignó al Estado en la etapa del ajuste estructural (1980-2001) y del llamado "populismo de izquierda" (2002/2015). En segundo lugar, nos adentramos en el análisis de la evolución de las cuatro finalidades en que se clasifica el gasto: social, económico, funcionamiento del Estado y deuda.

Concretamente, en la etapa del ajuste estructural nos detenemos a analizar el proceso de reemplazo del gasto en servicios económicos por gasto social y en la etapa populista la reconstrucción de la estructura de intervención estatal en la economía. Para el desarrollo del trabajo tomamos como variable independiente los objetivos de gobierno en cada periodo, mientras que las efectivas variaciones en el gasto por finalidad constituyen la variable dependiente.

Referimos a un diseño cuasi experimental, en el sentido de que no podemos colegir si los resultados alcanzados tienen que ver con otras variables intervinientes -como, por ejemplo, el contexto nacional o

internacional- o a las características propias que hacen a la variable independiente, tales como la forma y condición de la coalición gobernante o la pericia técnica o política de las autoridades en cada caso.

**Palabras Clave:** Finalidades del gasto público– Ajuste Estructural – Populismo – Argentina.

## **Abstract**

In this paper, we analyze the evolution of Argentine public spending in the last thirty-five years with the objective of determining the capacity of governments to rearrange the allocation of resources among the different state purposes. Firstly, we develop the problem conceptualization, making a very brief overview of the historical governance cycles, with special reference to the place assigned to the State in the stage of structural adjustment (1980-2001) and the so-called "populism" of left "(2002/2015). Secondly, we delve into the analysis of the evolution of the four purposes in which expenditure is classified (social, economic, state functioning and debt).

Specifically, in the stage of structural adjustment, we stop to analyze the process of replacing spending on economic services by social spending and, in the populist stage, the reconstruction of the state intervention structure in the economy. For the development of this work, we take as independent variable the government objectives in each period, while the effective variations in the expenditure by finality constitute the dependent variable.

We refer to a quasi-experimental design. That's means that we cannot infer whether the results achieved have to do with: other intervening variables -such as, for example, the national or international context-; the characteristics that make the independent variable -such as the form and condition of the governing coalition-; the technical or political expertise of the authorities in each case.

**Keywords:** Purposes of public expenditure - Structural Adjustment - Populism – Argentina.

## **Introducción**

Tenemos claro que hacia el interior de las finalidades del gasto público existen funciones que guardan lógicas particulares y que para ahondar en el conocimiento de la variación del gasto es preciso tomarlas en cuenta (por ejemplo, la función seguridad social dentro de la finalidad social). Pero no es el foco principal del presente texto detectar detalles -sin duda importantes en otras circunstancias-, sino poder capturar los grandes trazos de lo que fueron las decisiones de reasignación del gasto público argentino de las funciones estatales en los periodos 1980-2001 y 2002-2015.

Por otro lado, sabemos que, además de la perspectiva de las finalidades, hay otras dimensiones de análisis presupuestario que son relevantes para entender a la evolución del gasto estatal. En este sentido, hay toda una serie de elementos que tienden a hacer rígida la cuestión presupuestaria y a establecer límites a su reasignación. Por ejemplo, el gasto en personal tiene restricciones a la baja a partir de la estabilidad del empleo público sostenida constitucionalmente y de la actividad sindical que protege tanto la citada estabilidad como el nivel salarial.

Por cierto, esta situación y otras ligadas a la inercia del gasto público ha sido reiteradamente puesta de manifiesto, dando pie a lo que se conoce como enfoque Incrementalista: lo normal es que sólo se puedan hacer variaciones menores en el margen a partir del incremento del gasto público (Subirats, 1989: 82 y ss). Un caso extremo de estas limitaciones es lo que Viñas (1995: 113) ha descrito como la hipótesis Determinista:

El contexto (...) determina la distribución de las erogaciones en las diversas finalidades del gasto público (...). No existen, por lo tanto, grandes diferencias con la distribución del gasto que un gobierno de otro régimen político podría realizar en las mismas condiciones.

En la evolución ocurrida en los últimos 35 años observamos los cambios en la composición del gasto en contraste con las ideas predominantes en cada periodo.

Nuestra hipótesis apunta a destacar en qué medida los diferentes gobiernos tuvieron las capacidades necesarias para torcer la hipótesis Determinista de Viñas: la capacidad de los gobiernos para superar los



elementos que fijan límites en los procesos de transformación del sector público<sup>1</sup>. Se trata de un tema importante, porque marca la capacidad de las autoridades políticas por revertir una inercia jurídico-burocrática que se había hecho parte de la rutina estatal y que estaba sostenida por actores sociales y agentes económicos con importante poder de lobby.

En particular, los objetivos son: a) demostrar la aptitud para reducir la incidencia estatal en ocasión de los gobiernos que propiciaron el ajuste estructural (años de 1980 a 2001), y b) verificar la posibilidad de alcanzar los objetivos de revertir tal tendencia en el periodo 2002-2015.

El espacio temporal bajo análisis es particularmente interesante pues permite analizar la vigencia de nuestra hipótesis en el recorrido de tres fases históricas con perfiles propios:

- El momento keynesiano/benefactor, que es tomado como línea de base, que justificaba la intervención estatal en la economía y en lo social (hasta fines de los '70)
- El ciclo del ajuste estructural, que sostuvo la necesidad de reducir el intervencionismo estatal tanto en lo económico como en lo social (desde fines de los '70 hasta la crisis del año 2001).
- El periodo populista de izquierda que se inicia con el desenlace de la crisis del año 2001. A partir de ese momento, y por tres periodos presidenciales, se retomaron algunos elementos del desarrollismo clásico en lo referente al intervencionismo estatal (hasta el año 2015, en donde termina nuestro análisis).

Con respecto a esta cronología cabe acotar que los datos con que contamos parten del año 1980, cuando ya se encontraba en pleno

---

<sup>1</sup> Si bien hay coincidencia entre los expertos de que las políticas públicas se caracterizan por lo general por la estabilidad y el incrementalismo los cambios suelen ocurrir. Esta dicotomía es analizada por la teoría del "Equilibrio Interrumpido / Dependencia de la trayectoria previa" (Ostrom, 1990; Baumgartner y Jones, 1993; True et al, 2010; etc.) con diferentes hipótesis sobre el rol que en estos cambios tiene el modelo de individuo, la ciudadanía, las elites y el contexto institucional. Paul Sabatier, en su clásico texto "Teorías del proceso de las Políticas Públicas", lo ha considerado uno de los marcos conceptuales más fecundos para explicar los "cambios a largo plazo en los presupuestos del gobierno federal" (2010: 12). En la génesis de este escrito se encuentran las citadas lecturas.

despliegue el ciclo de ajuste en el Estado. De todas formas, y más allá de los cambios que podrían haber ocurrido, consideramos que para ese momento el Estado aún guardaba una estructura general que remitía principalmente al momento desarrollista. En este particular, vale hacer notar que no había detonado la crisis de la deuda -suceso ocurrido en 1981- hecho saliente que aceleró y profundizó el despliegue, en esa primera etapa, de las reformas neoliberales.

En cuanto a los contenidos concretos del presente texto, los mismos se dividen en dos secciones principales. En la primera sección desarrollamos el planteo del problema, haciendo una muy breve reseña de los ciclos históricos de gobernanza, con especial referencia al lugar que ocupaba el Estado en cada uno de ellos. En la segunda sección nos adentramos en los procesos de reforma estatal desplegados a partir de mediados de los '70 y las explicaciones conceptuales relativas a la evolución de las diferentes funciones estatales. En particular, analizamos el proceso de reemplazo del gasto en servicios económicos por gasto social y su correlato en el presupuesto estatal, mediante el análisis de la correlación entre estas dos variables. Aquí hacemos un ejercicio de correlación estadística para verificar el grado de correspondencia que existe entre los desarrollos teóricos y la evolución presentada.

Posteriormente, describimos la ruptura ocurrida en los albores del siglo XXI y los cambios conceptuales que ella implicó. Por último, reseñamos unas breves conclusiones. En el Anexo I se presenta un resumen de los datos utilizados en el trabajo y, en el Anexo II se presentan los estadísticos del análisis de la correlación entre las variables gasto social y gasto en servicios económicos.

## **1. Los ciclos históricos de gobernanza y el lugar que ocupaba el Estado en cada uno de ellos (Estado Keynesiano y Estado de Bienestar)**

Desde fines del siglo XIX hasta la actualidad se reconocen diferentes fases históricas de gobernanza, con una trayectoria que, si bien tiene resonancias universales, adquirió en nuestro país rasgos específicos. En cada una de ellas es posible ver cambios de época tanto en lo que hace a las ideas como al patrón de intervención estatal.

Una primera fase que se desarrolla entre los años 1880/1930 en un contexto mundial signado por la segunda revolución industrial. En este periodo y en el marco de la llamada "Organización Nacional", el modelo estatal argentino tuvo por objetivo de terminar de instalar un mercado único nacional alrededor de la ampliación de las relaciones mercantiles en línea con el despliegue del modelo agroexportador. En esta tarea, completó el desarrollo de un aparato jurídico y de seguridad que garantizara el orden social, bajo un formato que, con sus notas particulares, puede inscribirse dentro de lo que se conoce como modelo "napoleónico" o "gendarme".

Una segunda fase se abre con la crisis del '30, disparada por la caída de valores en Wall Street y la subsiguiente depresión económica de alcance mundial. A partir de estos sucesos, en la Argentina como en muchos otros países, se produce un cambio en el patrón de intervención estatal, construyéndose lo que definiremos en las próximas líneas como "Estado Keynesiano" y "Estado Benefactor".

### **1.1. La primera etapa bajo análisis: el ajuste estructural**

El periodo que inaugura nuestro análisis se inicia hacia mediados de los '70, punto de partida de una nueva etapa de la organización social en el Occidente capitalista, que se conoció como la revolución neoconservadora.

En el caso argentino confluyen factores de orden global -crisis del petróleo y fase de la guerra fría caracterizada por las fronteras ideológicas y el ciclo de golpes de Estado en América del Sur- e internos -vinculados al conflictivo ciclo político que se desarrolla entre la caída (1955) y el retorno al gobierno del partido justicialista (1973/76)-.

En este contexto, la velocidad y la expansión de las ideas neoliberales - como empezó a llamarse un ideario que centraba sus valores en la libertad de comercio y consumo- iban de la mano al ocaso de la imagen estatal; los voceros de esta ideología preconizaban e intentaban demostrar que independientemente de las intenciones originales de los gobiernos -fueran estos socialistas, populistas o desarrollistas- su gestión siempre terminaba (de)generando (en) acciones de carácter prebendario, clientelar, predatorio y/o corrupto.

En la misma base del análisis de la reconversión necesaria y del lanzamiento de las políticas neoliberales ocupó un lugar clave un conjunto de medidas que se conoció como Reforma del Estado que se proponía la deconstrucción de la *matriz de estado céntrica* (Cavarozzi, 1991) a través de un ajuste estructural que proponía "nuevas reglas de juego" (Oszlak, 1994).

En el mundialmente famoso trabajo que, bajo los auspicios de la *Trilateral Commission*, fuera escrito por Crozier, Huntington y Watanuki, se propugnó la necesidad de cambios en "la estructura institucional básica a partir de la cual los gobiernos gobiernan". El texto hacía notar que la expansión estatal había generado una "sobrecarga" de los gobiernos exacerbando las tendencias inflacionarias de la economía (Crozier, Huntington y Watanuki, 1975).

Diferentes textos han señalado que la reconversión tuvo como objetivo central resolver, a favor del mercado, la creciente tensión que el modelo keynesiano había generado entre éste y los procesos económicos desplegados bajo regulación o gestión estatal (O'Connor, 1981; Mathias y Salama, 1986; Offe, 1990, etc.).

Desde lo normativo, el pensamiento neoliberal postuló un recorrido paralelo para el gasto social. No se desaprobaban medidas para combatir la pobreza o fomentar la educación, pero tales acciones no debían ser estatales pues su intervención en este rubro generaba distorsiones y desincentivos a la competencia, especialmente en el mercado de trabajo (ver, por ejemplo, Friedman, 1962: 157).

Para nuestro análisis, interesa destacar que, si bien la propuesta de Estado mínimo sostenía como necesario la reducción de la intervención estatal en estos dos órdenes, en los hechos, los avances fueron notoriamente distintos en lo referido al gasto social respecto de lo ocurrido en el ámbito de las empresas públicas y en el área de la intervención económica.

En el presente trabajo, este enfoque de la reforma estatal se realiza a partir de dos textos de Isuani (1991, 2007) que apuntan específicamente a la cuestión. En ellos, el autor separa analíticamente el "Estado Keynesiano" (EK) -cuyo objetivo es regularizar el ciclo económico y evitar

así fluctuaciones dramáticas en el proceso de acumulación de capital<sup>2</sup>- del “Estado de Bienestar” (EB), destinado a elevar la calidad de vida de la población y a reducir las diferencias sociales.

De más está decir que ambas dimensiones se complementaron en el Estado argentino: por ejemplo, el óptimo de producción e inversión que se promovía a partir del pleno empleo -que elevaba la demanda efectiva y, a través de ella, la utilidad empresaria- mejoraba, asimismo, la distribución del ingreso y la situación social en general.

Por otro lado, muchas de las políticas sociales, implicaban una modernización de la mano de obra y de las pautas de consumo, vitales para el fortalecimiento del mercado interno y, con él, la posibilidad de moderar las fluctuaciones de la economía.

Más allá de estas vinculaciones y de las zonas grises, el EK y el EB cumplían funciones diferentes, e inclusive se especializaban en áreas distintas con instrumentos, dispositivos e instituciones diferenciadas.

El EK, independientemente de sus programas específicos, involucraba principalmente organismos reguladores de la producción (en Argentina, Junta Nacional de Granos, Dirección Nacional del Azúcar, Comisión Reguladora de la Yerba Mate, y demás órganos reguladores de las diferentes economías regionales y sectores de la producción), banca de desarrollo (BANADE, Banca Oficial de Provincia) y empresas públicas (YPF, SEGBA, ENTeL, Ferrocarriles Argentinos, Gas del Estado, Correo Argentino, Aerolíneas Argentinas, etc.). A grandes rasgos, se lo puede asimilar al gasto en Servicios Económicos.

El EB, por su parte, operaba a partir de transferencias monetarias directas (pensiones, prestaciones por desempleo o asignaciones familiares) o indirectas (subsidios a productos de consumo básico), provisión de bienes (programas de complementación alimentaria) y prestación de servicios (educación, salud, programas de deporte, cultura y acción social). En

---

<sup>2</sup> En Argentina y en buena parte de América Latina, la oleada keynesiana se mixturó con ideas desarrollistas, que iban bastante más allá de los objetivos de regularizar el ciclo económico. Por ejemplo, postularon la necesidad de crear institutos y organizaciones estatales dirigidas a superar los estrangulamientos al crecimiento económico, la defensa de la producción nacional y el establecimiento de privilegios y subsidios para impulsar sectores considerados estratégicos.

términos generales, el EB coincide con el ítem “gasto social” del clasificador presupuestario.

Vistos de manera global, los organismos e instituciones previstos para el EK y el EB se diferenciaban en lo referente a las culturas organizacionales que promovían, en el tipo de actores que interpelaba y en los disímiles formatos y tecnologías administrativas que se requerían. Va de suyo, entonces, que cambios en la preeminencia de uno u otro dibujaba un diferente modelo de Administración Pública.

La diferenciación entre EB y EK se hizo más profunda cuando el gasto social tomó forma de gestión territorial, y se dirigió a ámbitos de pertenencia localizada: el barrio, la escuela, las organizaciones vecinales, los movimientos sociales, etcétera. Es evidente que esta territorialidad tuvo un devenir interdependiente con los procesos descentralizadores ocurridos en la Argentina, uno de los puntales del ajuste estructural.

Con estos procesos, una parte muy importante del gasto social territorializado quedó en manos de otro actor institucional (las provincias). Si bien este proceso descentralizador fue clave para otorgar gobernabilidad a la Reforma del Estado y demás políticas neoliberales, asimismo el formato federal de nuestro país implicó que se generara un límite infranqueable al ajuste en el EB<sup>3</sup>.

## **1.2. La segunda etapa: después de la crisis del año 2001**

A partir de la crisis de principios del siglo XXI se despliegan en Argentina y buena parte de América del Sur una serie de gobiernos heterodoxos con ideas y conceptos que impugnan la experiencia neoliberal.

Se trató de una trayectoria bastante original que, vale destacar, no tuvo equivalentes en otros lugares del mundo. De esta forma, en Argentina, Bolivia, Brasil, Ecuador, Paraguay, Uruguay y Venezuela, abierta y expresamente se rechazó el programa de “Estado mínimo” y, con mayor o menor adjetivación, se promovió el fortalecimiento estatal, alrededor de

---

<sup>3</sup> Este análisis se desarrolla in extenso en Cao (2007).

políticas públicas heterodoxas, que podríamos catalogar como "populistas de izquierda"<sup>4</sup>.

La nueva etapa tuvo como sustrato material tanto elementos de orden mundial -el ciclo alcista de las materias primas y la multipolaridad mundial liderada por la emergencia de China- como otros vinculados a procesos propios de América del Sur. En la región la extensión de las políticas neoliberales había generado un malestar bastante extendido entre las clases medias y populares, lo que terminó posibilitando el triunfo electoral de fuerzas políticas que propiciaban estas ideas.

Todo este remezón terminó por quebrar el consenso neoliberal, lo que significó la aparición de nuevas temáticas en la agenda de la opinión pública y de las ciencias sociales.

En este nuevo esquema, el Estado aparecía como ente centralizador y asignador de la renta del recurso nacional básico (soja, petróleo, minería), con el cual se impulsaban políticas dirigidas tanto al cambio de las bases de la producción económica como a la inclusión social.

La propuesta tuvo puntos de contacto con la tradición desarrollista de mediados del siglo XX, con la diferencia de que otorgó cierta atención a los equilibrios fiscales y puso énfasis en la integración sudamericana y la inserción activa en el mercado mundial, por oposición a la visión de economía cerrada del periodo 1930/1976<sup>5</sup>.

En términos económicos, lo que se buscó fue que la intervención estatal coadyuvara a la creación de una dinámica base productiva, preferentemente industrial, con mayores niveles de incorporación de tecnología y mano de obra nacional. Con este objetivo, se postulaba la

---

<sup>4</sup> La nomenclatura es de Chantal Mouffe. Ver [www.pagina12.com.ar/157798-la-unica-manera-es-desarrollar-un-populismo-de-izquierda](http://www.pagina12.com.ar/157798-la-unica-manera-es-desarrollar-un-populismo-de-izquierda), consultado 25/11/18.

<sup>5</sup> Una descripción del proyecto populista, que incluye un análisis crítico de su desarrollo, puede verse Cao, Laguado y Rey (2016). Otros trabajos, que analizan la experiencia desde diferentes perspectivas son Plan Fénix (2002), Bresser Pereyra (2007) y Thwaites Rey (2010). El autor -en colaboración con el Dr. Gustavo Blutman- coordinó un proyecto UBACyT referido al rol estatal en la etapa (Código 20020100100277). En su ámbito se compiló una publicación con trabajos de varios de los principales autores argentinos que trabajan sobre el tema (Revista Aportes Nº 30, 2012).

necesidad de políticas de regulación, intervención y promoción dirigidas a establecer una alianza de clases con:

- Sindicatos y organizaciones de la economía popular (cooperativas de trabajadores, ONGs, organizaciones sociales, proyectos de agricultura familiar, etcétera).
- Pequeños y medianos empresarios, en el marco de una interpelación a la burguesía nacional, como una reedición de un acuerdo keynesiano clásico (promoción de mejores salarios para garantizar la demanda agregada).
- Empresas transnacionales de base regional -las denominadas *multilatinas*, de importante crecimiento en los '80 y '90- como forma de mantener la vinculación del aparato productivo con los procesos dinámicos del mercado mundial.

En lo que hace al registro social, el otro polo de nuestro análisis, se retomaron las ideas de solidaridad colectiva que caracterizó a los Estados de Bienestar de posguerra y al primer peronismo en la Argentina.

El gasto público -*qua* social- fue un instrumento clave de las políticas redistributivas. De esta forma, el Estado tuvo responsabilidad primaria en la tarea de contrarrestar la desigualdad económica y social mediante la asignación de diferentes tipos de subsidios sociales, la provisión de servicios de salud y educación pública y la institucionalización de una seguridad social para todos.

La conceptualización social del populismo de izquierda trascendió la visión keynesiana que asignaba al gasto social funcionalidad como garantía de demanda agregada y de modernización de la mano de obra. En su lugar, abiertamente, el gasto social fue una herramienta política, dirigida a construir, legitimar y/o empoderar actores y promover su lanzamiento a la arena política.

En esta dimensión hay que destacar el paso de una visión colectiva centrada únicamente en el trabajo -que hizo que el desarrollismo del siglo XX diera al sindicalismo un lugar central- por otra en donde los movimientos sociales se sumaron como espacios igualmente clave de la coalición de gobierno.



## **2. El gasto estatal por funciones en las dos etapas bajo análisis**

### **2.1. El diseño cuasi-experimental**

En este trabajo analizamos la evolución del gasto público argentino en los últimos treinta y cinco años con el fin de determinar la capacidad de los gobiernos para reacomodar la asignación de recursos entre las distintas finalidades estatales.

Para la realización de este trabajo aprovechamos la publicación de los datos de Ejecución Presupuestaria por Finalidad y Función por parte de la Secretaría de Política Económica (Ministerio de Hacienda)<sup>6</sup>.

Lo novedoso del caso es que han desarrollado una serie histórica para el periodo 1980-2015 que reúne los datos correspondientes a las erogaciones de la Nación, las Provincias y los Municipios. La homogeneidad de la metodología para los tres niveles estatales y la posibilidad de analizar los resultados globales son una materia prima imprescindible, toda vez que las transferencias de responsabilidades y potestades y los procesos de complementación de funciones fueron un hecho común en la etapa. Dicho de forma directa: analizar sólo los resultados del gasto nacional -como lo han hecho el grueso de los análisis dirigidos al tema - implican una mirada parcial y sesgada que puede llevar a conclusiones equivocadas.

Con este objetivo en mente, analizamos los clasificadores presupuestarios<sup>7</sup> del gasto estatal, que nos informan sobre los recursos asignados a cinco categorías: servicios sociales, deuda pública, administración y

---

<sup>6</sup> Información tomada de Secretaría de Política Económica (2016), desarrollada a partir de datos de la Secretaría de Hacienda, SIDIF e información pública de las provincias y obras sociales. Disponible en [www.argentina.gov.ar/hacienda/politicaeconomica/macroeconomica/gastopublico](http://www.argentina.gov.ar/hacienda/politicaeconomica/macroeconomica/gastopublico) consolidado Consultado el 09/11/18.

<sup>7</sup> Los clasificadores presupuestarios son agrupamientos de los recursos y gastos estatales realizados sobre la base de aspectos comunes y diferenciados de las operaciones gubernamentales. Estos clasificadores conforman un sistema de información básico que permite hacer un seguimiento sistemático de las operaciones ejecutadas por el sector público.

funcionamiento del Estado, servicios de defensa y seguridad y servicios económicos.

Para abordar la evolución del gasto analizamos su composición en cada periodo a partir de los cuatro ítems en que se clasifica de acuerdo a la finalidad para la que se destina: a) "Gasto Social" (Servicios sociales), b) "Servicios Económicos" y c) "Funcionamiento del Estado" ("Administración gubernamental"), y d) "Servicios de la deuda pública" ("Deuda Pública")<sup>8</sup> (Oficina Nacional de Presupuesto, 2016: 263).

Para marcar una trayectoria de los diferentes ítems trabajamos, alternativamente, con el peso relativo y absoluto de cada finalidad.

Para hacer una comparación intertemporal, los datos absolutos son presentados como porcentaje del PBI, y cuando correspondiese, actualizados por el índice combinado: 50% del Índice de Precios Internos Mayorista Nivel General (IPIMNG) y, 50% del Índice de Precios al Consumidor Nivel General (IPCNG), es decir, tomadas sus variaciones en partes iguales.

En segundo lugar, para abordar el análisis de correlación estadística entre las variables gasto social y gasto en servicios económicos, se utiliza el test de Pearson, en el software SPSS. Para verificar el grado de correspondencia que existe entre los desarrollos teóricos y la evolución presentada, tomamos como variable independiente el objetivo que se propuso el gobierno en cada periodo, mientras que los efectos concretos en los cambios del gasto por finalidad será la variable dependiente.

En cuanto a las variables gasto social y gasto en servicios económicos, se procedió a ponerlas en términos constantes cada año. Mediante el índice combinado, se colocaron todos los valores anuales en precios de 2015 (variación por partes iguales del promedio de precios enero - octubre 2015 para el correspondiente al Índice de Precios Mayorista y el calculado por el Congreso de la Nación para el índice de Precios al Consumidor).

Trabajamos dos momentos, de acuerdo con la periodización ya descrita:

---

<sup>8</sup> Entre paréntesis, nomenclatura alternativa también utilizada. Ocasionalmente, el ítem "Defensa y Seguridad" se presenta por separado, (en nuestro caso, se agrega al ítem Funcionamiento del Estado).

- 1ra. etapa bajo análisis: Periodo de ajuste estructural, 1980/2001, y
- 2da. etapa bajo análisis: Periodo de populismo de izquierda, 2002/2015.

Tabla 1  
*Objetivos del análisis*

	<i>a) Evolución</i>		<i>b) Correlación</i>
<i>Gasto total porcentaje del PBI</i>	<i>Gasto por finalidad porcentaje del PBI</i>	<i>Gasto por finalidad porcentaje del gasto total</i>	<i>entre el gasto social y el gasto en servicios económicos</i>
<i>1ra etapa :1980-2001</i>			
<i>2da etapa :2002-2015</i>			

## **2.2. Resultados**

### **a) Evolución del gasto**

#### ***Primera etapa: Los cuatro momentos del ajuste estructural***

El ajuste estructural se desarrolló bajo un gobierno dictatorial y tres presidentes constitucionales. Si bien los discursos de todos ellos promovieron la reducción del gasto público, no se esgrimieron las mismas razones ideológicas en las respectivas justificaciones.

Así, mientras que en el gobierno de la dictadura y las presidencias de Carlos Menem y Fernando de la Rúa, la posición oficial de los respectivos responsables fiscales justificaban el ajuste a partir de una perspectiva neoliberal -básicamente, el Estado hacia cosas que tenía que hacer el mercado o la sociedad civil- en el gobierno de Raúl Alfonsín se hizo foco en la necesidad de operar sobre los insostenibles niveles de desequilibrio fiscal<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> En el análisis de las cuatro presidencias y de los objetivos planteados en cada una de ellas seguimos los textos de Rubinzal (2010), Palermo y Novaro (1996) y Cao y otros (2016). Citamos, como documentos emblemáticos de cada momento, Martínez de Hoz (1981), Secretaría de Hacienda (1989), MEyOySP (1995) y discurso

En términos globales, puede decirse que estos cuatro momentos podrían caracterizarse como:

- un primer impulso a las reformas estructurales durante la dictadura militar 1976/83, en buena medida neutralizadas por las internas entre las tres fuerzas armadas y por el gasto militar y de seguridad.
- una transición con elementos contradictorios durante la presidencia de Raúl Alfonsín (1983/89),
- un despliegue potente durante los '90 -Presidencia de Carlos Menem- que alcanza un nivel de profundidad tal que, según el análisis de los organismos multilaterales de crédito, tuvo pocos parangones en el mundo<sup>10</sup>.
- Una crisis del sistema -presidencia de Fernando de la Rúa- que derivó en una hiperdepresión y un desequilibrio general de las variables macro -económicas y sociales.

#### *a.1) Gasto total 1980-2001*

Estas cuatro fases se observan en el decurso del gasto como porcentaje del PBI. La primera fase, que es captada de forma parcial por nuestra serie histórica muestra turbulencias ocurridas a partir de la crisis de la deuda de 1981. La segunda fase muestra, más allá del discurso, un incremento del gasto que comienza a retraerse ya en el ocaso del gobierno de Alfonsín. La tercera fase muestra un ajuste exitoso que entra en crisis hacia fines de los '90, principalmente por el descontrol de la deuda (Gráfico Nº 1).

---

de apertura del 118º periodo de sesiones ordinarias del Congreso de la Nación (Disponible en [www.telam.com.ar/advf/documentos/2014/02/53063e4424aa2.pdf](http://www.telam.com.ar/advf/documentos/2014/02/53063e4424aa2.pdf)), consultado el 30/01/2018.

<sup>10</sup> Por ejemplo, el Secretario de Estado de los EE. UU., Nicholas Brady, dijo en agosto de 1993: "En ninguna otra parte el progreso ha sido tan drástico como en la Argentina" (Citado por Kulfas y Schorr, 2003).

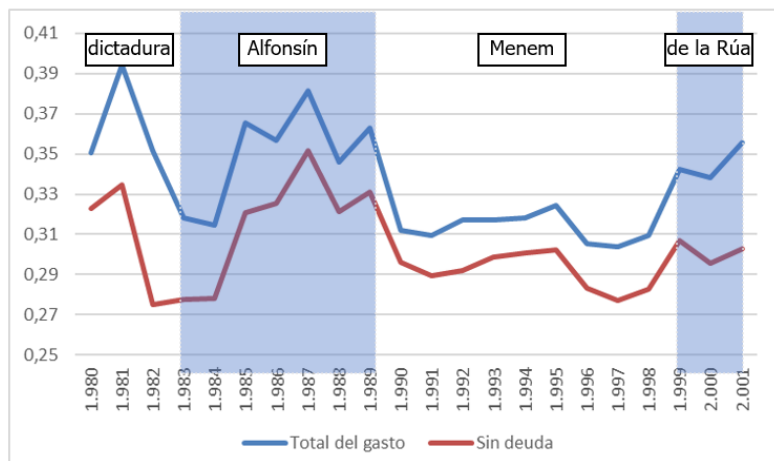


Gráfico N° 1. Evolución del gasto nacional, provincial y municipal. En proporción del PBI. Gasto total consolidado nacional provincial y municipal con y sin deuda pública. Fuente: Elaboración propia sobre datos consignados en el Anexo I.

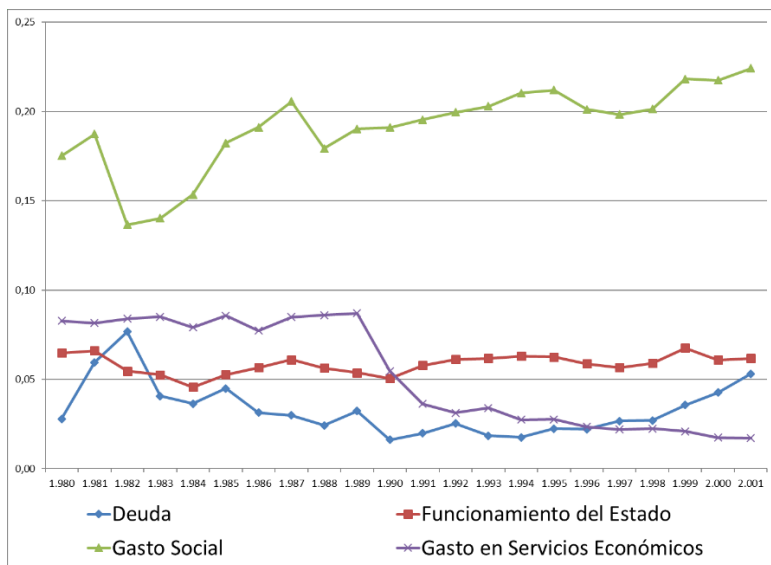
### a.2) Gasto por finalidades 1980-2001

Al analizar el periodo del ajuste estructural a partir de las cuatro finalidades se observa que (Gráfico N° 2):

1. Durante la dictadura militar y del gobierno del presidente Raúl Alfonsín los registros muestran un comportamiento errático. Es notoria la influencia de la crisis de 1981.
2. Desde 1989 en adelante, presidencia de Carlos Menem, se verifica una tendencia más homogénea hacia una baja del gasto en servicios económicos y una suba en el gasto social.
3. En la presidencia de Fernando de la Rúa se mantiene la tendencia anterior, diferenciándose por el explosivo incremento de la deuda.

Es de destacar la relativa estabilidad del gasto en funcionamiento del Estado, como así también el citado incremento del peso de la deuda que,

como dijimos, terminaría siendo una de las razones del estallido del modelo (Gráfico N° 2).

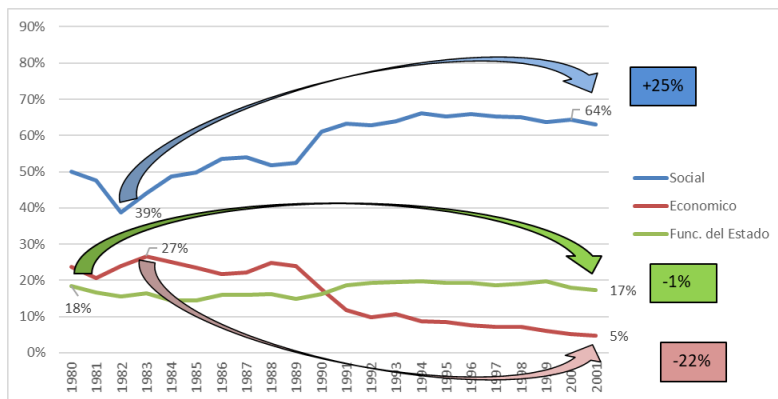


*Gráfico N° 2.* Evolución del gasto por finalidad en proporción del PBI. Fuente: Elaboración propia sobre datos consignados en el Anexo I.

### *a.3) Gastos por finalidad relativos 1980-2001*

Ahora bien, llama la atención la simetría en evolución de ambos elementos el gasto social y el gasto en servicios económicos. Como puede verse en el Gráfico N°3 las curvas parecen mostrar un desempeño con algún tipo de vinculación: a medida que uno disminuía el otro aumentaba, mientras el gasto dirigido al funcionamiento estatal se mantenía prácticamente estable.

Esta simetría se hace más notoria si tomamos techo y piso del ciclo en su conjunto: sube 25 puntos porcentuales el gasto social y baja 22 puntos el gasto económico, mientras que el funcionamiento estatal se mantiene virtualmente estable (se reduce un punto porcentual).



**Gráfico N° 3.** Gasto social, servicios económicos y funcionamiento del Estado en porcentaje del total del gasto. Fuente: Elaboración propia sobre datos consignados en el Anexo I.

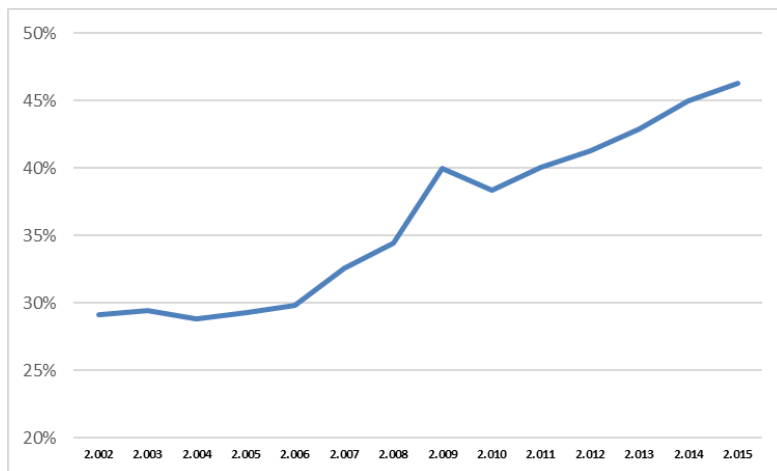
## ***Segunda etapa: Los cambios en las funciones después del 2001***

### *a.1) Gasto total 2002-2015*

De igual manera que su antecesora desarrollista, la propuesta populista de izquierda tiene una idea positiva de la intervención estatal, propugnando un ámbito de intervención que combina lo económico (desarrollo industrial, fomento de PyMES, modernización) con lo social (asistencia, empoderamiento y configuración actores sociales).

Esto implica, un doble movimiento hacia el incremento del gasto; en términos de una mayor presencia estatal y, con respecto a los gobiernos del ajuste estructural, mayores erogaciones estatales en servicios económicos.

En los resultados agregados esto se verifica en un incremento sostenido de la presencia estatal en el PBI (Gráfico N° 4).



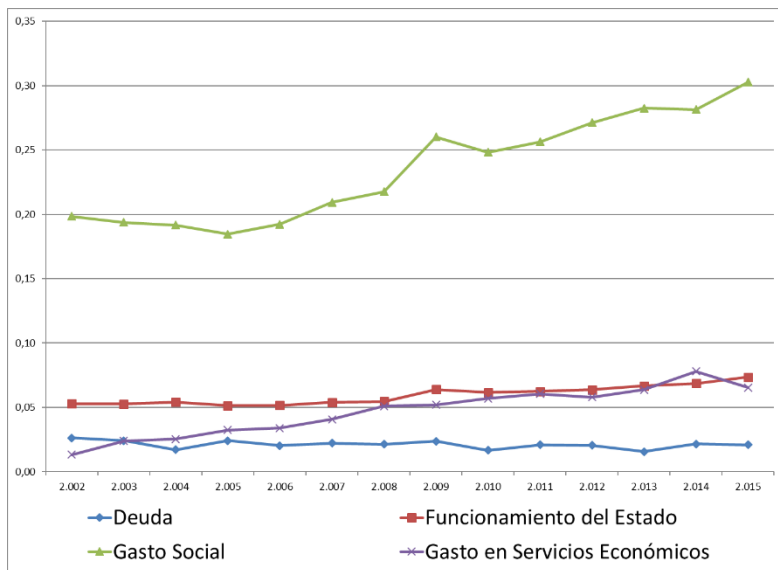
*Gráfico N° 4.* Evolución del gasto consolidado nacional, provincial y municipal en porcentaje del PBI – 2002 – 2015. Fuente: Elaboración propia sobre datos consignados en el Anexo I.

#### *a.2) Gasto por finalidad 2002-2015*

En lo que hace a las funciones, se observa el incremento del gasto social y económico, situación notoria, además, porque en varios momentos de la serie el incremento del PBI alcanzó niveles importantes.

Como continuidad con el periodo anterior, se destaca la relativa estabilidad del gasto en Funcionamiento del Estado; por otro lado, y como ruptura de la etapa del ajuste, es notoria la estabilidad del gasto en endeudamiento (Gráfico N° 5).





*Gráfico N° 5.* Evolución del gasto por finalidad en proporción al PBI años 2002 al 2015. Fuente: Elaboración propia sobre datos consignados en el Anexo I.

*a.3) Gasto por finalidad relativo 2002-2015*

Agregamos un análisis de la evolución de funciones con base 100 en el año 2002 con el objeto de hacer notar la recuperación del gasto en servicios económicos que, al partir de una base muy reducida en el año 2002 había quedado empequeñecida en el gráfico anterior. (Gráfico N° 6)<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Vale destacar que, a diferencia de lo ocurrido en el desarrollismo clásico, buena parte del incremento del gasto en servicios económicos de esta etapa se explica por el peso creciente de los subsidios a las tarifas de servicios públicos.

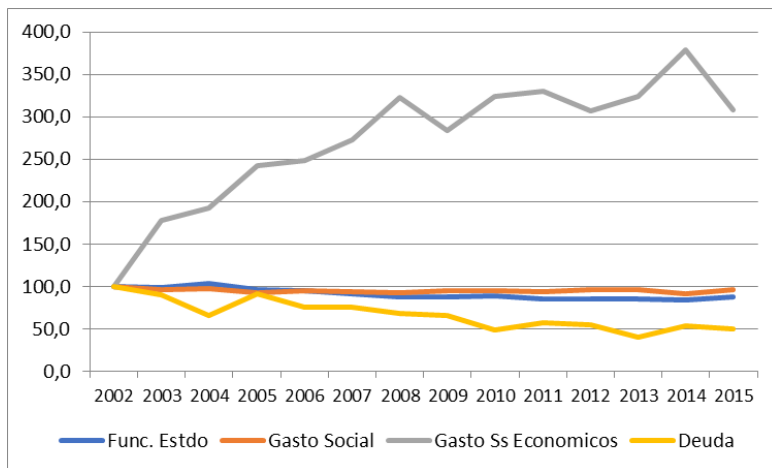


Gráfico N° 6. Evolución del gasto social, servicios económicos y en funcionamiento del Estado, en proporción del gasto total para 2002 = 100. Fuente: Elaboración propia sobre datos consignados en el Anexo I.

## b) Análisis del cambio en el gasto

### *Correlación entre el Gasto Social y el Gasto en servicios Económicos 1980-2001 y 2002-2015*

El desempeño simétricamente diferenciado de ambas curvas (Gráfico 3) ha generado hipótesis relativas que implicaría una suerte de reemplazo del gasto económico por el gasto social. La hipótesis parece convalidarse con la recta de ajuste, que muestra una pendiente negativa (lo que indica una relación inversa entre ambos elementos) lo que puede interpretarse como que la variación (reducción) del gasto en servicios económicos explicaría una parte sustancial de los cambios (aumento) del gasto en servicios sociales (Gráfico N° 7). En el Anexo II se exponen los resultados de correlación.

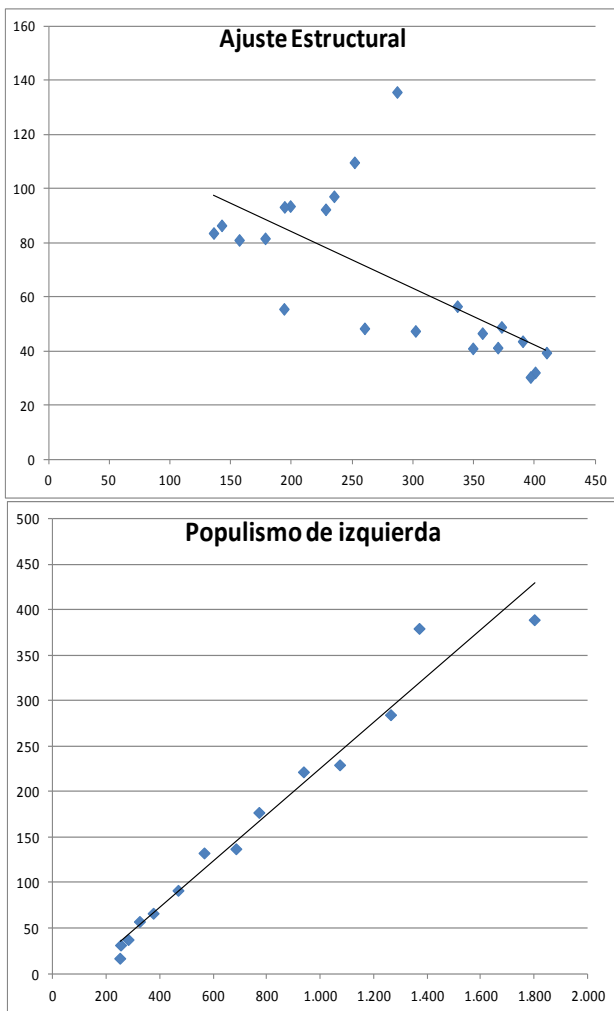


Gráfico N° 7. Relación entre el gasto social y en servicios económicos en las etapas de ajuste estructural 1980-2001 y populismo de izquierda 2002-2015. Valores en miles de millones de \$ de 2015 por IP combinado  
Fuente: Elaboración propia sobre datos consignados en el Anexo I

En términos absolutos los cambios entre las dos funciones son, a grandes rasgos, equivalente (Gráfico N° 8).

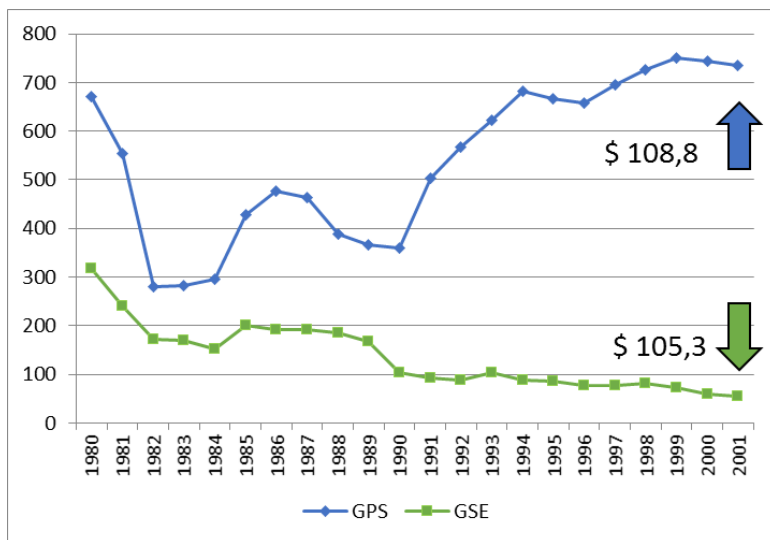


Gráfico N° 8. Gasto social y en servicios económicos en miles de millones de pesos de 2015 por IP combinado. Fuente: Elaboración propia sobre datos consignados en el Anexo I.

### 3. La ruptura ocurrida en los albores del siglo XXI y los cambios conceptuales

Centremos ahora el foco de atención en el desempeño diferencial del gasto social y gasto en servicios económicos. Siguiendo el análisis de Isuani (1991, 2007), la justificación de esta evolución dispar se origina en las diferentes funcionalidades y los distintos actores vinculados, respectivamente, al Estado Benefactor (EB) y al Estado Keynesiano (EK).

Así, mientras el primero se dirige a operar sobre la variable política -dotar de legitimidad y apoyo político a una elite que, en la mayor parte del periodo, surgía del sufragio- el segundo lo hacía principalmente como respuesta a las necesidades de agentes económicos frente a un

funcionamiento que amenazaba la posibilidad de subsistencia de muchos de ellos.

En el caso del EK, cuando una parte de los agentes económicos que la prohicieron dejaron de considerarlo necesario -grandes empresas que comenzaron a operar a escala global- y otra parte se debilitó -sindicatos, segmentos de la burguesía industrial dirigida al mercado interno- se desplegaron reformas -traumáticas, complejas, con marchas y contramarchas, pero efectivas al fin- que terminaron con amplios segmentos de su estructura.

De esta forma, se lleva adelante la apertura comercial y financiera, las políticas desreguladoras, las privatizaciones y concesiones de empresas públicas, la desestructuración de un sinnúmero de institutos reguladores, etc.

El EB, por su parte, no surgió en medida significativa por determinantes económicos, sino que estuvo centrado en operar sobre la dimensión política. En este caso, y a diferencia de lo que ocurría con el EK, fue imposible avanzar en su desmonte por razones de dos índoles:

- Alrededor de su avance se establecieron beneficios sociales garantizados jurídicamente, e incorporados como derechos adquiridos en la conciencia de la población, y
- El ajuste estructural, con sus resultados de polarización social aún en los momentos en que mostraba un dinamismo notable, recurrió a su incremento -a despecho de que esto no estaba en su ideario- para sostener la gobernabilidad y gobernanza.

Lo dicho no implica sostener que no hubo cambios en el gasto social. Hubo nuevos enfoques, nuevos derechos, nuevos estilos para abordar los problemas sociales, como, por ejemplo, el énfasis en la focalización, por oposición a las políticas universales de la etapa anterior. Pero estas situaciones no implicaron su desmonte ni debilitamiento.

En suma, en un ámbito de regularidad constitucional, los agentes económicos que eran favorecidos por el Estado Keynesiano no pudieron impedir su desmantelamiento, pero esta misma regularidad probó ser un antídoto fenomenal para los intentos de avanzar en la contracción del Estado Benefactor.

La hipótesis del reemplazo descansa en el supuesto de la especialización estatal: la reducción del peso específico del EK permitió una ampliación de recursos, de las capacidades institucionales y del arco organizacional dirigido a gestionar gasto social.

De todas formas, y más allá que en términos absolutos los cambios entre las dos funciones son, a grandes rasgos, equivalente (Gráfico Nº 8), no consideramos correcta la idea de una sustitución con algún grado de automatismo monetario (cada peso que se ahorra en el ajuste del EK se aplicaba al EB) ya que la asignación de recursos estaba mediada por otros elementos tales como los desequilibrios fiscales, la capacidad de endeudamiento y las propias políticas de ajuste estructural (por ejemplo, la privatización del sistema de seguridad social -AFJP), etcétera.

Interesa destacar que, en consonancia con la mirada ideológica, en el periodo 2002-2015 hubo una reconstrucción del intervencionismo estatal en lo referido a los servicios económicos.

## **Conclusiones**

A lo largo del trabajo hemos descrito la evolución del gasto por finalidad en el Estado argentino (Nación + Provincias + Municipios) para el periodo 1980/2015.

Siguiendo la intencionalidad marcada por los respectivos gobiernos, habría dos fases de gobernanza bastante diferenciadas; en la primera -la era del ajuste estructural (1976/2001)- se buscaría reducir los niveles del intervencionismo estatal, mientras que en la segunda -"populista de izquierda", según la nominación de Chantal Moufee (2002/2015)- se habría propuesto reconstruir la matriz desarrollista.

En los límites que se despliega el presente trabajo, la primera fase debería dividirse en dos, pues más allá del discurso y los documentos oficiales, hasta 1989 no se alcanzó, en términos globales ninguna reducción del gasto. Y cuando abrimos el gasto, las erogaciones por finalidad presentan un despliegue errático, que parece no tener un norte definido. Aquí parece haber sido cierta la hipótesis determinista de Viñas, en donde la evolución presupuestaria tiene más que ver con las condiciones contextuales que con la visión ideológica.

La segunda fase de la era del ajuste estructural muestra un desempeño bastante definido, con una reducción importante del gasto en términos del PBI, que sobre el final de la fase empalidece por el creciente peso de la deuda.

En términos de funciones la asignación del gasto muestra como característica más saliente la reducción del gasto en servicios económicos, contracara de un destacado incremento del gasto social, tanto en términos relativos como absolutos.

Este es un hecho saliente, porque la ortodoxia neoliberal de la que hacía gala el gobierno postulaba la necesidad de reducir el gasto estatal tanto en lo económico como en lo social.

Tomando como base trabajos de Isuani (1997/2003), explicamos esta asimetría en términos de la rigidez institucional -sostenido por leyes- y político social -incorporado como derecho- de segmentos del gasto social, lo que lo hacía inamovible, máxime cuando el propio ajuste afectaba el nivel de vida de una parte importante de la población.

En sentido contrario, los actores que habían sostenido las políticas keynesianas -sindicatos, empresarios dirigidos al mercado interno, intereses ligados a las empresas públicas- atravesaban un momento de debilidad lo que hizo factible avanzar en una reducción notoria de los institutos y organizaciones que la sustentaban (liquidación de organismos, privatizaciones, acciones desregulatorias, etc.)

La simetría de ambos gastos nos hizo explorar la posibilidad de un reemplazo funcional. Más allá de la convalidación de la hipótesis en los tests utilizados (ver Anexo II), se precisarían de estudios adicionales para confirmar la idea.

La segunda etapa -populista de izquierda 2002/2015- tiene un análisis más simple: sube continuamente el gasto como porcentaje del PBI, sube el gasto social y sube el gasto en servicios económicos. En particular, es de hacer notar el incremento relativo en servicios económicos, lo que habla a las claras de la intención de reconstruir algo equivalente a lo que fue, en el siglo XX, el Estado Keynesiano.

En el siguiente cuadro, se muestra un resumen de lo expresado.

Tabla 2  
*Resumen*

	<i>Ajuste Estructural</i>		<i>Populismo de izquierda</i>
	Momento 1º y 2º (1)	Momento 3º y 4º (2)	
Gasto como % de PBI	errático	↓	↑
Servicios sociales	errático	↑	↑
Servicios económicos	errático	↓	↑
Administración del Estado	=	=	=
Deuda pública	↑	errático	↓

Referencias:

(1) Momento 1º: Dictadura Militar – Momento 2: Pres. Alfonsín

(2) Momento 3º: Pres. Menem – Momento 4º: Pres. De la Rúa

Está claro que las dos etapas -ajuste/populismo- no pueden analizarse bajo la misma mirada. La reducción de gasto es un proceso complejo que rompe inercias burocráticas y situaciones que, en algunos casos, están cristalizadas, mientras que los incrementos no suelen tener estas resistencias.

De todas formas, tampoco puede sostenerse que sea una vía simple, máxime cuando recorre un periodo considerable (2002/15: 13 años): los incrementos deben financiarse de alguna manera. Sería otro trabajo vincularlo con los desequilibrios fiscales y el endeudamiento para ver su “facilidad”. Lo concreto es que el gobierno populista de izquierda alcanzó sus objetivos en términos de incrementar la aplicación del gasto a lo social y a lo económico.

En todo caso, lo que parece quedar claro es la nulidad -aunque más no fuera parcial- de la hipótesis determinista de Viñas que sustentaba que el grado de libertad de los gobiernos para asignar el gasto por función era casi nulo. Por el contrario, en los 35 años bajo análisis hubo dos gobiernos que pudieron llevar adelante acciones de acuerdo a sus objetivos programáticos en el sentido que el gasto por finalidad siguió una línea más o menos cercana a la que eran sus postulados ideológicos.

No podemos decir cuáles fueron las razones por las cuales los otros gobiernos no pudieron hacerlo. Tal vez en este caso las variables



contextuales imponían una valla insalvable al despliegue de medidas consecuentes a la visión de la realidad, o fue que las características de la coalición de gobierno lo hacían impotente, o hubo incapacidad técnica para encontrar o gestionar las medidas adecuadas. Excede los límites del presente trabajo establecerlo.

Con respecto al análisis de la función “deuda pública” es de destacar que amerita otro tipo de análisis y *expertise* que, dada su centralidad, ha sido reiteradamente recorrido<sup>12</sup>.

Por último, se resalta la relativa estabilidad del gasto en funcionamiento del Estado que, en términos proporcionales, se mantiene casi constante a lo largo de los 35 años<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Ver, por ejemplo, Basualdo (2010), Damil y otros (2005), Kulfas y Schorr (2003), etc.

<sup>13</sup> En otro trabajo analizamos el tema con algún detalle (Cao, 2018).

## **Referencias Bibliográficas**

Blutman, G. (1994). Orden y desorden en la Reforma del Estado. Cambios en la Argentina entre 1989-1992. *Revista Ciclos en la Historia, la Economía y la Sociedad* 8(1).

Basualdo, E. (2010). *Estudios de historia económica argentina. Deuda externa y sectores dominantes desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires, Argentina: FLACSO/Siglo XXI.

Baumgartner, F. y Jones, B. (1993). *Agendas and Instability in American Politics*. Chicago, Estados Unidos: University of Chicago Press.

Bresser Pererya, L. (2007). Estado y mercado en el Nuevo Desarrollismo. *Revista Nueva Sociedad* 210.

Cao, H. (2018). Los cambios en las funciones de los Estados provinciales 1980/2015. Un estudio a partir del análisis presupuestario. *Revista Estado Abierto* 2(1).

Cao, H. (2007). La especificidad del Estado y la Administración pública en las Provincias del área periférica de la República Argentina. En Jefatura de Gabinete de Ministros, *1º Premio en la Categoría Tesis de Doctorado*, en el Concurso Innovación y Mejoramiento de las Políticas Públicas, Buenos Aires, Argentina.

Cao, H.; Laguado, A. y Rey, M. (2016). *El Estado en Cuestión. Ideas y política en la Administración Pública argentina (1958-2015)*. 2ª Edición. Buenos Aires, Argentina: Prometeo.

Carciofi, R. (1990). *La desarticulación del pacto fiscal. Una interpretación sobre la evolución del sector público argentino en las dos últimas décadas*. (Documento de trabajo de la CEPAL N° 36).

Cavarozzi, M. (2002). *Autoritarismo y democracia*. Buenos Aires: Eudeba.

Crozier, M.; Huntington, S. y Watanuki, J. (1975). *The crisis of democracy. Report on the governability of democracy to the Trilateral Commission*.

EUA: New York University Press.

Damill, M.; Frenkel, R. y Rapetti, M. (2005). *La deuda argentina: historia, default y reestructuración*. (Documento CEDES) Buenos Aires.

FIEL (1987). *El Fracaso del Estatismo*. Buenos Aires: Sudamericana/Planeta.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago, EUA.

Isuani, A. (1991). Bismarck o Keynes: ¿quién es el culpable? En Isuani, Lo Vuolo y Tenti Fanfani *El Estado Benefactor. Un paradigma en crisis*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

Isuani, A. (2007). *El Estado de Bienestar argentino: un rígido bien durable*, Mimeo, Buenos Aires.

Kulfas, M. y Schorr, M. (2003). *La deuda externa Argentina. Diagnóstico y lineamientos propositivos para su reestructuración*. Buenos Aires: Fundación OSDE /CIEPP.

Martínez de Hoz, J. (1981). Discursos. *Memoria del Ministerio de Economía 19 de Marzo de 1976 - 29 de Marzo de 1981 - Tomo III 3ª Parte*. Ministerio de Economía, Buenos Aires.

Mathias, Gilberto y Salama, Pierre (1986). *El Estado sobredesarrollado. De las metrópolis al tercer mundo*. Ediciones Era, México.

MEyOySP (1995). *Argentina en crecimiento*. MEyOySP, Buenos Aires.

O'Connor, James (1981). *La crisis fiscal del Estado*. Editorial Barcelona.

Offe, C. (1991). *Contradicciones en el Estado de Bienestar*. Madrid, Alianza.

Oficina Nacional de Presupuesto (2016). *Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Nacional Sexta Edición*.

Ostrom, Elinor (1990). *Governing the Commons*. Cambridge, Cambridge University Press, Inglaterra.

Oszlak, Oscar (1994). Estado y Sociedad: Las Nuevas Fronteras. En Kliksberg Bernardo (comp.) (1994) *El Rediseño del Perfil del Estado*. Fondo de Cultura Económica, México.

Palermo, Vicente y Novaro, Marcos (1996). *Política y poder en el gobierno de Menem*. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires.

Plan Fénix (2002). *Plan Fénix*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Asociación de Administradores Gubernamentales (2012). Continuidades y Rupturas en las ideas sobre el Estado. *Revista Aportes* 30.

Rubinzal, Diego (2010). *Historia Económica Argentina (1880-2010)*. Ediciones del Centro Cultural de la Cooperación. Buenos Aires.

Sabatier, Paul (Editor) (2010). *Teorías del proceso de las políticas públicas*. Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros.

Secretaría de Hacienda (1989). *Política para el cambio estructura en el Sector Público*.

Secretaría de Política Económica (2016). "Series de Gasto Público Consolidado por finalidad – función, 1980-2015" Secretaría de Política Económica, Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación (Última actualización: Noviembre de 2016) – disponible en <https://www.argentina.gob.ar/hacienda/politicaeconomica/macroeconomica/gastopublicoconsolidado>

Subirats, Joan (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

Thwaites Rey, Mabel (2010). Después de la globalización neoliberal: ¿Qué Estado en América Latina? *OSAL Año XI* (27). Buenos Aires: CLACSO.

True, James; Jones: Bryan y Baumgartner, Frank (2010). Teoría del equilibrio interrumpido. Explicación de la estabilidad y del cambio en la formulación de las políticas públicas. En Paul Sabatier (ed.) *Teorías del proceso de las políticas públicas*. Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros.

Viñas, Verónica (1995). Gasto público en un contexto de transición democrática. *América Latina Hoy 11*, pp. 113-122. España: Instituto de Iberoamérica - Universidad de Salamanca.

**ANEXO I**

Tabla 3

*Gasto público consolidado Nación Provincias y Municipios (a)*

Año	Funcionamiento del Estado (1)	Gasto público social (1)	Gasto público en servicios económicos (1)	Servicios de la deuda pública (1)
1980	0,23	0,62	0,29	0,1
1981	0,45	1,29	0,56	0,41
1982	1,1	2,74	1,68	1,54
1983	5,27	14,1	8,54	4,08
1984	33,15	111,4	57,44	26,38
1985	256,26	888,32	417,18	218,66
1986	519,57	1.752,92	708,79	287,95
1987	1,31	4,41	1,82	0,64
1988	5,74	18,28	8,77	2,48
1989	159,98	566,55	259	96,24
1990	3.201,34	12.081,78	3.453,94	1.022,46
1991	9.603,59	32.457,83	6.013,84	3.296,37
1992	12.756,09	41.544,71	6.496,57	5.257,67
1993	14.608,66	47.981,27	8.039,43	4.372,42
1994	16.232,77	54.123,78	7.067,62	4.513,49
1995	16.124,65	54.702,39	7.109,12	5.780,97
1996	15.984,14	54.740,99	6.390,88	6.011,59
1997	16.571,66	58.058,56	6.444,19	7.828,02
1998	17.635,57	60.176,97	6.693,21	8.048,53
1999	19.154,63	61.879,65	5.917,02	10.106,25
2000	17.283,09	61.816,61	4.921,18	12.122,28
2001	16.580,81	60.201,73	4.577,73	14.289,52
2002	16.529,13	62.054,93	4.163,88	8.236,41
2003	19.783,97	72.846,31	8.980,68	9.092,36
2004	24.205,74	85.821,01	11.357,66	7.651,94
2005	29.870,76	107.583,83	18.934,90	14.089,54
2006	36.866,48	137.706,47	24.251,01	14.577,16
2007	48.388,48	187.704,53	36.583,11	19.900,01
2008	62.621,86	250.072,56	58.503,06	24.486,94
2009	79.875,58	324.762,06	64.969,96	29.585,59
2010	102.492,60	412.649,29	94.714,17	27.786,70
2011	136.039,85	558.615,11	132.003,15	45.690,84
2012	167.804,08	715.298,66	152.870,32	53.888,54
2013	223.305,48	946.143,59	213.007,73	52.531,57
2014	314.326,29	1.288.186,47	356.608,01	98.996,24
2015	438.197,63	1.802.479,32	389.288,92	124.725,46

(1) Elaboración propia sobre la base de datos de la Secretaría de Hacienda e INDEC.

<https://www.argentina.gob.ar/hacienda/politicaeconomica/macroeconomica/gastopublicoconsolidado>.

Nota: (a) 1980-1986: miles de pesos de corrientes; 1987-2015: millones de pesos corrientes.

Tabla 4  
*PBI Argentina*

Año	PBI	Coefficiente combinado
	<i>en miles de millones de pesos (1)</i>	<i>0.5 Mayorista 0.5 Consumidor (2)</i>
1980	0,353	463.951.065,24
1981	0,686	195.637.673,26
1982	2,006	49.514.085,96
1983	10,054	10.089.619,85
1984	72,624	1.406.728,25
1985	4.871,14	223.706,19
1986	9.167,56	129.980,02
1987	0,021	53.282,83
1988	0,102	10.610,79
1989	2,979	314,31
1990	63,286	16,02
1991	166,103	8,01
1992	208,295	7,26
1993	236,505	7,01
1994	257,44	6,88
1995	258,032	6,52
1996	272,15	6,38
1997	292,859	6,37
1998	298,948	6,48
1999	283,523	6,62
2000	284,204	6,48
2001	268,697	6,59
2002	312,58	4,07
2003	375,909	3,51
2004	447,643	3,30
2005	582,538	3,03
2006	715,904	2,74
2007	896,98	2,50
2008	1.149,65	2,27
2009	1.247,93	2,11
2010	1.661,72	1,87
2011	2.179,02	1,68
2012	2.637,91	1,50
2013	3.348,31	1,34
2014	4.579,09	1,06
2015	5.954,51	1,00

(1) Elaboración propia sobre la base de Secretaría de Hacienda e INDEC. (2) Elaboración propia sobre datos de INDEC y del índice al consumidor del Congreso Nacional para 2015.  
<https://www.indec.gob.ar/informacion-de-archivo.asp>

## ANEXO II

A continuación, se presentan los cuadros de la salida de correlación de Pearson ofrecida por el software SPSS.

Tabla 5

*Tipo de gobierno = Ajuste Estructural*

Estadísticos descriptivos			
	Mean	Std. Deviation	N
GPS	273604,1473	91206,29376	21
GSE	69066,8869	28307,71066	21

Correlaciones			
		GPS	GSE
GPS	Pearson Correlation	1	-0,643**
	Sig. (2-tailed)		0,002
	Sum of Squares and Cross-products	1,664E11	-3,320E10
	Covariance	8,319E9	-1,660E9
	N	21	21
GSE	Pearson Correlation	-,643**	1
	Sig. (2-tailed)	0,002	
	Sum of Squares and Cross-products	-3,320E10	1,603E10
	Covariance	-1,660E9	8,013E8
	N	21	21

*Tipo de gobierno = Populismo de Izquierda*

Estadísticos descriptivos			
	Mean	Std. Deviation	N
GPS	722735,4187	4,75035E5	15
GSE	152295,5517	1,24954E5	15

Correlaciones			
		GPS	GSE
GPS	Pearson Correlation	1	0,981**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	Sum of Squares and Cross-products	3,159E12	8,155E11
	Covariance	2,257E11	5,825E10
	N	15	15
GSE	Pearson Correlation	0,981**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	Sum of Squares and Cross-products	8,155E11	2,186E11
	Covariance	5,825E10	1,561E10
	N	15	15







## **TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN, RAMA DE ACTIVIDAD Y RIESGOS ASOCIADOS A RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO**

*Marina Calamari*

Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires, Argentina.

*mcalamari@campus.ungs.edu.ar*

Recibido el 10 de abril de 2019. Aceptado el 3 de junio de 2019.

### **Resumen**

Desde fines de los años 70, existe una creciente preocupación internacional por las condiciones que generan estrés en el campo laboral. Si bien, los riesgos clásicos no desaparecieron, se aprecia la existencia de riesgos psicosociales en todos los contextos laborales dado que su origen se encuentra en el contenido, la organización y el ambiente de trabajo, elementos presentes en cualquier situación laboral. Estos riesgos se vinculan a diversos factores de exposición como exigencias intelectuales/físicas/emocionales; la (falta de) autonomía, las relaciones sociales en el trabajo; la organización del tiempo, entre otros.

El objetivo es desarrollar un análisis sobre la asociación entre las variables organizacionales y los factores de riesgo psicosocial asociados al factor de exposición de los vínculos sociales en el trabajo. Recordemos que las relaciones sociales en el ámbito laboral abarcan relaciones con pares, jefes o personas externas a la organización, así como la relación empleado-organización. La estrategia abordada en este artículo es a partir de dos características organizacionales clásicas: el tamaño de la organización medida en cantidad de empleados y la rama de actividad. Para obtener un mapeo inicial de la cuestión en la Argentina, se trabajó a partir de los resultados de la Encuesta Nacional a Trabajadores, Empleo, Trabajo, Condiciones y Medio Ambiente Laboral realizada en 2009 por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

El análisis condujo a sostener que: con respecto al tamaño de la organización, en las organizaciones pequeñas hay menor exposición a los

riesgos; y que, en cuanto a las actividades, los comercios, restaurantes y hoteles poseen alta exposición.

**Palabras Clave:** Riesgos Psicosociales, rama de actividad, tamaño organizacional, relaciones sociales en el trabajo, Argentina. JEL: M19.

## **Abstract**

Since the end of the 70s, there is growing international concern about the conditions that generate stress in the workplace. Although, the classic risks did not disappear, the existence of psychosocial risks is appreciated in all labor contexts given that their origin lies in the content, organization and work environment, elements present in any work situation. These risks are linked to various exposure factors such as intellectual / physical / emotional demands; (lack of) autonomy, social relations at work; organization of time, among others.

The aim is to develop a preliminary descriptive analysis of the association between organizational variables and psychosocial risk factors associated with social ties at work. Social relations in the workplace include relationships with peers, bosses or people outside the organization as well as the employee-organization relationship. This article analyzed the psychosocial risks linked to social relations at work based on two classic organizational characteristics: the size of the organization measured in number of employees and the branch of activity. To obtain an initial mapping of the issue in Argentina, the analysis was based on the results of the National Survey of Workers, Employment, Labor, Conditions and the Work Environment carried out in 2009 by the Ministry of Labor, Employment and Social Security.

The analysis leads to argue that: with respect to the size of the organization, in small organizations there is less exposure to risks; and that in terms of activities, the shops, restaurants and hotels have high exposure.

**Keywords:** Psycho-social risks / Industry /Organizational Size/ Relationships at work / Argentina. JEL: M19.

## **Introducción**

Desde fines de los años 70, existe una creciente preocupación internacional por las condiciones que generan estrés en el campo laboral. Con la crisis de los años 70 y las transformaciones en el mundo del empleo (por ejemplo, el aumento de las actividades de servicios) la preocupación por los riesgos clásicos (quemaduras, lesiones musculo-esqueléticas, intoxicaciones, etc.) empieza a ceder frente a los riesgos psicosociales, inicialmente conocidos bajo la noción de estrés. Si bien, los riesgos clásicos no desaparecieron, se empieza a apreciar la existencia de riesgos psicosociales en todos los contextos laborales. Esto es así dado que su origen se encuentra en el contenido, la organización y el ambiente de trabajo, elementos presentes en cualquier situación laboral.

La preocupación por este tipo de riesgos ha crecido debido a la importancia del cuidado de la salud por sí misma y a los efectos económicos que representa para las organizaciones en términos de ausentismo, rotación y pérdida de talentos. Efectos que se consideran cada vez más relevantes en el contexto de la sociedad del conocimiento en la que el talento es central para el desarrollo de ventajas competitivas.

Los primeros abordajes institucionales de la noción de riesgos psicosociales surgen a mediados de la década del 80. En el 86 se difunde el primer informe de la OIT-OMS que los nombra; y en 1998, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publica la Enciclopedia de salud y seguridad en la que les dedica un capítulo completo (Stellman, 1998). Estos abordajes coinciden con un desplazamiento de la preocupación de los riesgos físicos a los no físicos, especialmente en los países noroccidentales.

En el contexto nacional, en 2009 se aprobó la Estrategia Iberoamericana de Salud y Seguridad en el Trabajo 2010-2013 que incorpora el tratamiento de riesgos psicosociales. Argentina adhiere a esta estrategia a través de la firma del Acuerdo para la implementación en la República Argentina de la Estrategia Iberoamericana de Salud y Seguridad en el Trabajo, celebrado entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTESS), la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, la Confederación General del Trabajo (CGT), la Central de los Trabajadores

de la Argentina (CTA), la Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas (CSA) y la Organización Iberoamericana de la Seguridad Social (OISS). Este hito es continuado por la formulación de la estrategia nacional de salud y seguridad en el trabajo y continua a la fecha con el desarrollo de distintos planes.

Como se puede intuir del párrafo previo, los riesgos psicosociales se insertan en la discusión de los riesgos laborales y en este sentido, incorporan en la discusión a distintos tipos de actores como los estados y los gobiernos, los actores sindicales y gremiales, los empleadores y sus cámaras y los trabajadores.

A su vez, en el campo de la investigación distintas disciplinas han abordado la cuestión. Entre ellas se destacan: la psicología organizacional, la economía y la salud ocupacional. Pero están presentes en la discusión la sociología organizacional, la epidemiología, la ergonomía y, también, la administración.

Nosotros centramos nuestro abordaje en la perspectiva de la gestión de los factores de riesgos humanos y organizacionales dentro del marco mayor de la gestión de los riesgos como componente de la administración. Esta perspectiva se centra en cómo el comportamiento humano y los fenómenos organizacionales son factores de riesgo que pueden ser precursores de incidentes o accidentes. Como ya hemos mencionado, los factores de riesgo psicosociales se producen a partir de las condiciones sociales y organizacionales en las que se trabaja de manera que se encuadran en la perspectiva adoptada.

Siguiendo a Neffa (2015) una definición de factores de riesgo psicosociales podría ser: "son los riesgos para la salud mental, física y social generados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales, susceptibles de interactuar con el funcionamiento psíquico y mental, con impactos sobre la organización o empresa donde estos se desempeñan" (p. 109). O, según Gollac (2013) "son riesgos para la salud mental, física y social ocasionados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales" (Gollac, 2013, p.71).

Comúnmente se refiere a estos riesgos como estrés laboral y sufrimiento en el trabajo. Sin embargo, esta noción común confunde ya que suele referirse a los efectos de los riesgos. En cambio, son los factores organizacionales y relacionales los que son psicosociales, este adjetivo se refiere a las causas de los riesgos no a las consecuencias o efectos. Es decir, que los riesgos son determinados por los aspectos adversos vinculados al contenido, la organización y el ambiente del trabajo y no por sus consecuencias: el estrés expresado en efectos fisiológicos, emocionales, cognitivos y conductuales.

En la Argentina, a nivel institucional los riesgos psicosociales se relevan oficialmente a nivel nacional, por primera vez, en la Encuesta Nacional a Trabajadores, Empleo, Trabajo, Condiciones y Medio Ambiente Laboral realizada en 2009 por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Los resultados de esta encuesta nos permiten tener una primera aproximación a la exposición a riesgos psicosociales en el país y descubrir sectores con mayor o menor incidencia de riesgos para identificar en qué tipo de casos es preciso concentrar la investigación para desarrollar conocimiento que permita avanzar en la prevención, detección y tratamiento.

Para obtener un mapeo inicial de la cuestión, en este artículo presentamos dos características organizacionales clásicas: la rama de actividad y el tamaño de la organización medida en cantidad de empleados. Y, dentro del espectro de los riesgos psicosociales nos interesan en particular las exposiciones provenientes de las relaciones en el ámbito laboral, ya sea con pares, jefes o personas externas a la organización, así como la relación empleado-organización.

El trabajo desarrolla un análisis descriptivo preliminar sobre la asociación entre las variables rama de actividad y tamaño de la organización, por un lado y los factores de riesgo psicosocial asociados a los vínculos sociales en el trabajo, por otro. Presentamos todos los resultados en los que fue posible establecer la asociación a partir de analizar la independencia entre variables de acuerdo test Pearson Chi-Cuadrado (verificando en todos los casos que los valores esperados, para cada cruce de categorías, fuera superior a 5).

En el apartado siguiente se presentan nociones básicas sobre la perspectiva de riesgos psicosociales. Luego, se presentan los resultados del análisis y finalmente, las conclusiones del trabajo.

## **1. Los factores de riesgo psicosocial**

Existen diversos modelos teóricos que sirven para identificar y explicar cómo los riesgos psicosociales afectan la salud de las personas. Entre ellos, se pueden destacar los aportes de los modelos clásicos de Demanda-Control-Apoyo Social desarrollado en sus inicios por Karasek (1979), Karasek y Theorell (1990), Johnson y Hall (1988) y el modelo de Desequilibrio Esfuerzo-Compensaciones de Siegrist (1990, 1996). El primero de los modelos refiere a que el trabajador sufre en la medida en que percibe un desequilibrio entre la magnitud e intensidad de las demandas del puesto de trabajo y su grado de autonomía para realizar las tareas. El segundo, como su nombre lo indica, explica el sufrimiento frente a la percepción de que las recompensas no están acorde a las exigencias del trabajo.

El argumento explicativo general de los modelos que abordan la cuestión sostiene que los aspectos adversos del trabajo afectan negativamente el ejercicio de las habilidades, el control sobre el trabajo (autonomía) y las interacciones con otros y, por tanto, inciden en su autoestima y autoeficacia disminuyendo el bienestar y afectando la salud. En contraposición, un contexto laboral favorable permite desplegar las propias capacidades con cierta autonomía sobre el trabajo y en el marco de relaciones sociales que promueven la comunicación y el apoyo, y por tanto, fortalezcan la autoestima y autoeficacia generando bienestar y favoreciendo la salud (Moncada et al 2014).

Ahora bien, los riesgos psicosociales pueden incidir en mayor o menor grado en la salud de las personas en virtud del tiempo de exposición, pero también de otros factores antecedentes como la edad, el nivel de formación, la personalidad, la forma de lidiar con la adversidad (*coping mechanisms*), las estrategias de afrontamiento promovidas por la organización y el contexto actual tanto en lo que concierne a su propia vida como a factores externos (situación económica del país, etc.) entre otros. Entonces, la misma persona en distintos momentos de su vida o



distinta organización puede enfrentar estos aspectos de manera diferente.

Existe una multiplicidad de riesgos psicosociales vinculados a: exigencias intelectuales/físicas/emocionales; la (falta de) autonomía, las relaciones sociales en el trabajo; la organización del tiempo en el trabajo (tipo de jornada laboral, tiempos de descanso, etc.), la justicia organizacional, entre otros.

### ***Factores relacionales***

En este trabajo nos enfocamos en el ambiente psicosocial de las empresas que se manifiesta en las relaciones sociales en el trabajo cuya importancia para el bienestar se reconoce desde los aportes de los experimentos de Elton Mayo en la década de 1920 sobre las condiciones y medioambiente de trabajo y de Abraham Maslow con su teoría de la motivación humana (1943). El análisis de las relaciones sociales en los riesgos psicosociales reconoce cuatro tipos: a) con compañeros; b) con jefes; c) con la organización y d) con personas externas a la organización pero que participan en el desarrollo de las tareas como pacientes, estudiantes y clientes.

En el primer caso, encontramos dos aspectos clave del apoyo social (espontáneo): uno es el apoyo funcional o técnico-profesional; el otro, el apoyo emocional. El apoyo social funcional acompaña en la realización de las tareas a través de consejos profesionales y asistencia directa mientras que el apoyo emocional refiere al acompañamiento en situaciones personales adversas. Además, el apoyo social técnico puede suplir, al menos en forma parcial, inducciones y capacitaciones.

En el segundo caso, la relación con los superiores comprende el apoyo técnico y emocional brindado, la valoración y el reconocimiento otorgados por los jefes entre otros aspectos que hacen a la calidad del liderazgo.

En el tercer caso, las relaciones empleado-organización comprenden algunas cuestiones vinculadas a la justicia organizacional asociadas a que los empleados se sientan reconocidos y valorados equitativamente en las compensaciones materiales y también en el reconocimiento simbólico; así como el clima de la organización en cuanto a la calidad de la comunicación

tanto para hacerse escuchar como para informarse acerca del curso que lleva la organización; la percepción que se tiene de que la organización vela por el bienestar de sus miembros, entre otros.

En el cuarto caso, referido a las relaciones con personas externas indaga en la valoración social de los oficios y profesiones; y, de manera más concreta, en las relaciones directas con clientes y usuarios que exponen al trabajador como cara de la compañía muchas veces a situaciones de violencia verbal e incluso física.

### ***Factores organizacionales***

Como ya hemos mencionado para este análisis se escogieron como variables independientes la rama de actividad y el tamaño de la organización. Se eligieron estas variables para realizar un mapeo general de los riesgos psicosociales que permitan identificar segmentos de mayor riesgo.

Estos aspectos organizacionales pueden considerarse factores de contingencia en tanto son estados o condiciones organizativas que no son de libre diseño para la organización (Mintzberg, 1992). Los factores de contingencia incluyen el tamaño de la organización, su antigüedad, las características del ambiente en el que se desenvuelve, el tipo de sistema técnico que utiliza, entre otros.

Si bien, el concepto de factores situacionales fue creado por Mintzberg para analizar la relación entre la situación de la organización y su diseño estructural; estos factores tienen incidencia en otros aspectos de la organización como la estrategia, la cultura y las relaciones humanas.

Dado que los factores situacionales no se pueden diseñar es preciso reconocer su incidencia en las relaciones sociales de la organización para identificar los tipos de riesgo psicosociales que favorecen y adoptar medidas tendientes a prevenirlos o mitigarlos.

Respecto a las variables elegidas, se tomaron la rama de actividad y el tamaño de la organización. La rama de actividad caracteriza el tipo de trabajo que se realiza e incide en su contenido. A su vez, tiene incidencia

en los agrupamientos que se conforman para la integración de las actividades cotidianas. Por ejemplo, define si hay contacto con personas externas a la organización para la realización del trabajo y qué tipo de relación se establece con estas.

Por su parte, el tamaño de la organización responde a la cantidad total de empleados de la organización. Se vincula a cuestiones como la antigüedad de la organización, sus niveles de formalización del comportamiento o estandarización de las actividades, la profesionalización de su línea de mando, las políticas de recursos humanos, familiaridad con el resto de los empleados, entre otros. Todos estos fenómenos mencionados son, al menos parcialmente, efectos del tamaño de la organización que pueden influir en los vínculos sociales. A través de este trabajo, no se puede indagar los mecanismos causales a ese nivel ya que en la base de datos no se encuentran indicadores pertinentes.

## **2. Resultados del análisis**

### **2.1. Descripción de la encuesta y categorías analizadas**

El trabajo desarrolla un análisis descriptivo *preliminar* sobre la asociación entre las variables rama de actividad y tamaño de la organización, por un lado y los factores de riesgo psicosocial asociados a los vínculos sociales en el trabajo, por otro.

Sobre un universo de 3.432.653 trabajadores ocupados en 1.516 empresas privadas, con cinco o más empleados, la primera Encuesta Nacional a Trabajadores, Empleo, Trabajo, Condiciones y Medio Ambiente Laboral realizada en 2009 por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, definió un muestreo representativo, polietápico, estratificado por cuotas, según las variables región, rama, tamaño, ocupación, trabajo nocturno y sexo. La encuesta fue realizada entre los meses de octubre del 2009 y abril de 2010, y fue llevada a cabo en las capitales de provincia y principales ciudades del país. El cuestionario fue respondido por 7.195 trabajadores en su lugar de trabajo<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Los organismos responsables fueron la Superintendencia de Riesgos del Trabajo

Las organizaciones relevadas fueron categorizadas en la base de datos en las siguientes ramas de actividad: 1) industria manufacturera; 2) electricidad, gas y agua; 3) construcción; 4) comercio, restaurantes y hoteles; 5) transporte, almacenaje y comunicaciones; 6) servicios financieros y a las empresas; y 7) servicios comunales, sociales y personales.

En lo que refiere a las categorías analizadas dentro del espectro de los riesgos psicosociales en las exposiciones provenientes de las relaciones en el ámbito laboral, se utilizaron las siguientes preguntas de la encuesta:

Relaciones con los compañeros de trabajo: 1) En qué medida en su trabajo, ¿obtiene ayuda a sus compañeros si la pide? (Siempre; a veces; nunca); 2) En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia usted fue objeto de situaciones de presión/agresión de sus compañeros? (Siempre; a veces; nunca); 3) En este establecimiento, ¿con qué frecuencia los trabajadores han sido objeto de situaciones de presión/agresión de sus compañeros?

Relaciones con los jefes: 1) En qué medida en su trabajo, ¿obtiene ayuda de sus superiores/jefes si la pide? (Siempre; a veces; nunca); 2) En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia usted fue objeto de situaciones de presión/agresión de sus jefes? (Siempre; a veces; nunca) y 3) En este establecimiento, ¿con qué frecuencia los trabajadores han sido objeto de situaciones de presión/agresión de sus jefes? (Siempre; a veces; nunca)

Relación empleado-organización: 1) En los últimos 12 meses en su trabajo, ¿el entorno laboral permite la comunicación con las demás personas? (Siempre; a veces; nunca); 2) En los últimos 12 meses en su trabajo, ¿se siente valorado personal y/o laboralmente, se respeta

---

y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social que contaron con el apoyo de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social; mientras que la realización estuvo a cargo de la Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales dependiente de la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina.

su privacidad, formas de pensar, ideas personales y/o laborales? (Siempre; a veces; nunca) y 3) ¿Cuándo usted propone cambios en el trabajo, la empresa/institución... (tiene una actitud abierta y considera la sugerencia; es medianamente receptiva; tiene una actitud cerrada y generalmente no recibe sugerencias)?

Relación con personas externas a la organización: 1) En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia usted fue objeto de situaciones de presión/agresión de los clientes, pacientes, alumnos, público, etc.? (Siempre; a veces; nunca) y 2) En este establecimiento, ¿con qué frecuencia los trabajadores han sido objeto de situaciones de presión/agresión de los clientes, pacientes, alumnos, público, etc.? (Siempre; a veces; nunca). (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2009)

Además, se toma una pregunta general que indaga: “En qué medida en su trabajo, ¿las relaciones personales son buenas? (Siempre; a veces; nunca).” (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2009)

Se analizó la independencia entre variables de acuerdo al test Pearson Chi-Cuadrado. Presentamos todos los resultados en los que fue posible establecer la asociación, verificando en todos los casos que los valores esperados para cada cruce de categorías fueran superiores a 5.

Tabla 1  
*Resumen del análisis*

<i>Factores organizacionales</i>	<i>Factores relacionales en el ámbito laboral</i>			
	<i>a)</i>	<i>b)</i>	<i>c)</i>	<i>d)</i>
	<i>Relaciones con los compañeros de trabajo</i>	<i>Relaciones con los jefes</i>	<i>Relación empleado-organización</i>	<i>Relación con personas externas a la organización</i>
<i>1) Ramas de actividad</i>				
<i>2) Tamaño</i>				

Test de independencia de variables de Pearson: El test no paramétrico Chi-cuadrado de Pearson calcula la aproximación relativa de los valores teóricos o esperados a los observados para contrastar la hipótesis nula de independencia y no influencia entre dos variables o categorías.

## 2.2. Resultados por rama de actividad

En esta sección se presentan los resultados del análisis que parte del supuesto de que los factores de podrían ser causados por los factores organizacionales. Primero, se presentan los resultados rama de actividad y luego, por tamaño.

En el Gráfico 1 se puede observar la distribución de las organizaciones por rama de actividad.

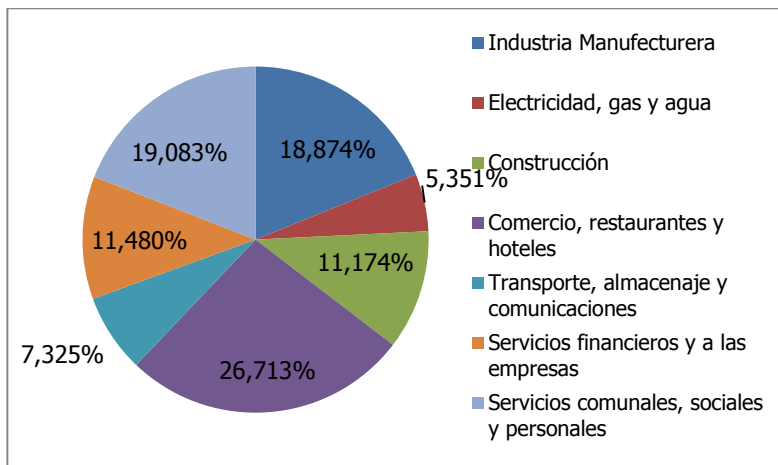


Gráfico 1. Distribución por rama de actividad. Fuente: elaboración propia a partir de Encuesta Nacional a Trabajadores, Empleo, Trabajo, Condiciones y Medio Ambiente Laboral realizada en 2009 por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

### 1.a) Relaciones entre trabajadores

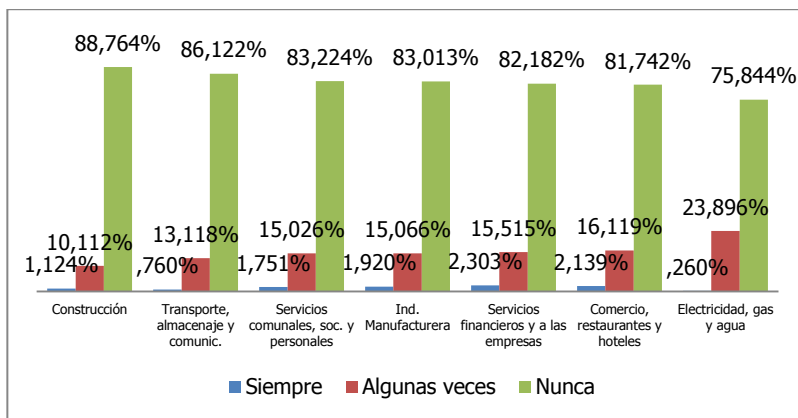
Cabe destacar que no se han encontrado relaciones significativas en el análisis de la rama de actividad y las relaciones entre trabajadores.

### 1.b) Relaciones con los jefes

Sobre las situaciones de presión por parte de los jefes, las organizaciones

de servicios financieros se destacan por tener mayores porcentajes de exposición a riesgos. Un 2,3% de los encuestados de esas firmas indican que los empleados siempre son objeto de situaciones de presión o agresión de los jefes. Siguen esta tendencia los comercios, restaurantes y hoteles con el 2,1%.

Ahora bien, si se analizan los porcentajes de respuestas que indican que nunca hay situaciones de presión o agresión, la industria de electricidad, gas y agua obtiene los peores resultados en la relación con los jefes en la que casi 1 de cada cuatro afirma que los trabajadores han sido presionados por sus superiores en el último año y es seguida por comercio, restaurantes y hoteles en la que 1 de cada 5 también lo sostiene.



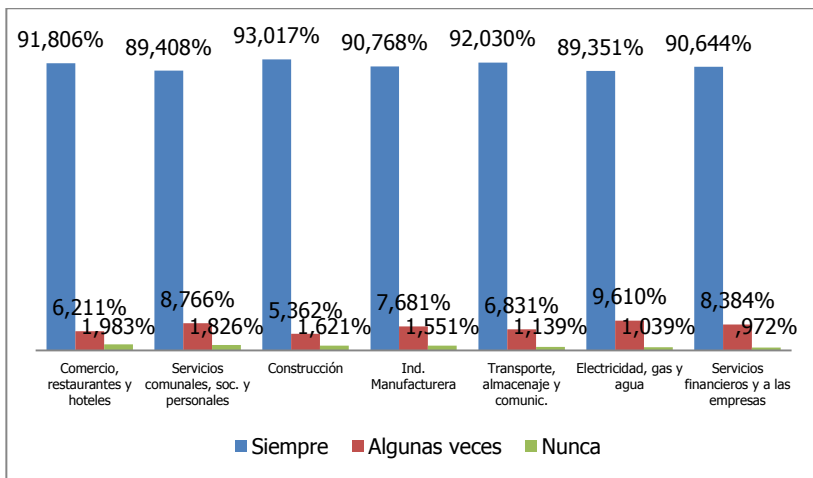
*Gráfico 2. ¿Con qué frecuencia los trabajadores han sido objeto de situaciones de presión/agresión de sus jefes? según rama de actividad. Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Nacional a Trabajadores, Empleo, Trabajo, Condiciones y Medio Ambiente Laboral realizada en 2009 por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Test Pearson Chi-cuadrado, p<0,01.*

### *1.c) Relaciones con la organización*

En lo que refiere a la comunicación en el entorno laboral, las actividades en las que se manifiesta un peor ambiente de trabajo son los servicios comunales, sociales y personales (89,4%, "siempre" el entorno laboral permite la comunicación con las demás personas) y las actividades

vinculadas a la electricidad, gas y agua (89,4%). No obstante, son los comercios, restaurantes, hoteles quienes reciben el mayor porcentaje de respuestas negativas (nunca, 2%).

Por el contrario, la industria de la construcción (93%) y la del transporte, almacenaje y comunicaciones (92%) obtienen los mejores resultados en términos de entorno laboral y comunicación como se puede observar en el Gráfico 3.

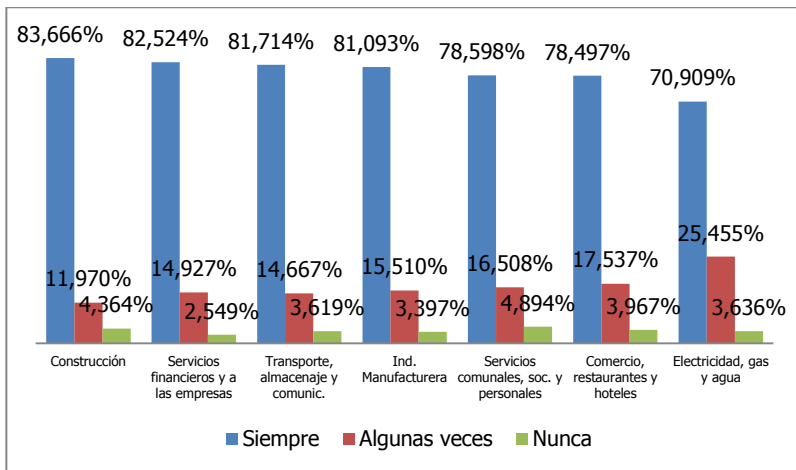


*Gráfico 3.* ¿El entorno laboral permite la comunicación con las demás personas? según rama de actividad. Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,01$ .

En cuanto a la valoración y respeto personales (Gráfico 4), la industria de la electricidad, gas y agua nuevamente evidencia mayores riesgos psicosociales ya que solamente el 70,9% de los entrevistados que pertenecen a esa actividad indicó que siempre se siente valorado y respetado. Esta industria es seguida por las de comercio, restaurantes y servicios (78,5%) y la de servicios comunales, sociales y personales (78,6%) que, a su vez, obtiene el porcentaje negativo más alto con casi el 5% de los encuestados indicando que nunca se los respeta en su trabajo.



En el otro extremo, el 83,7% de quienes trabajan en la construcción se sienten respetados, aunque hay un porcentaje negativo del 4,4%. Y, el 82,7% de los pertenecientes a la industria de servicios financieros y a empresas percibe que siempre es valorado y respetado y solo el 2,5% de ellos considera que nunca lo es. Con estos resultados, se podría afirmar que esta es la industria en la que existe un menor riesgo psicosocial en lo que refiere a la valoración y respeto personal.



*Gráfico 4.* En los últimos 12 meses en su trabajo, ¿se siente valorado personal y/o laboralmente, se respeta su privacidad, formas de pensar, ideas personales y/o laborales? según rama de actividad Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,01$ .

En lo que refiere a la receptividad de las organizaciones respecto a los aportes personales de sus empleados: las organizaciones de electricidad, gas y agua son las menos receptivas debido a que obtienen el menor porcentaje de respuestas positivas. Solamente el 72,1% considera que la organización tiene una actitud abierta y considera la sugerencia mientras que el 4,2% considera que tiene una actitud cerrada y no recibe sugerencias. Por el contrario, transporte, almacenaje y comunicaciones obtiene el mayor porcentaje de respuestas positivas (81,5%).

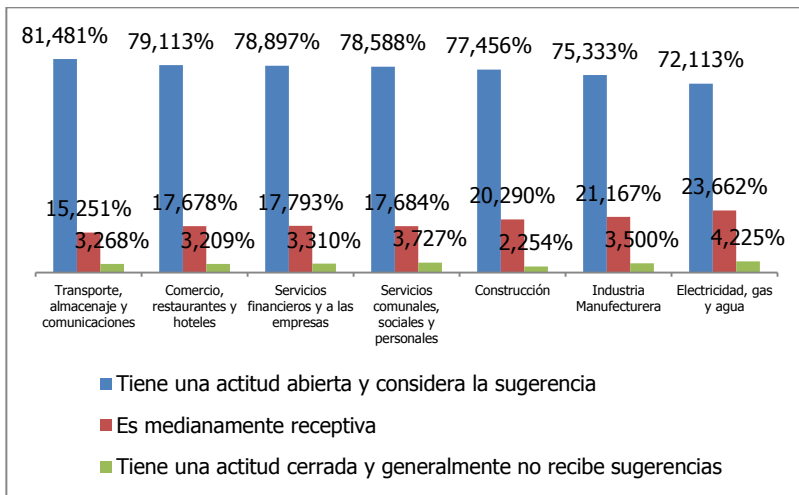


Gráfico 5. Cuando usted propone cambios en el trabajo, la empresa / institución según rama de actividad. Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,05$ .

#### 1.d) Relaciones con personas externas a la organización

Conforme al análisis se observa que la presión o agresión externa es menor en las industrias manufacturera y de la construcción, tanto si se indaga a la persona por su situación personal (Gráfico 6) como si se indaga sobre situaciones de presión o agresión externa sufridas por los trabajadores de su establecimiento en general (Gráfico 7). Además, coincidentemente con el análisis realizado por Walter (2015) se observa que son las organizaciones de servicios en las que existen mayores niveles de exposición a presiones o agresiones por parte de personas externas.

Ahora bien, existen diferencias en el resto de ramas de actividad en función de si el encuestado responde por su experiencia personal o de acuerdo a lo que percibe sobre la organización en la que trabaja. Tomando en consideración la percepción sobre la organización (Gráfico 7) electricidad, gas y agua una vez más se encuentra entre los peores calificados seguida de servicios comunales, sociales y personales y comercio, restaurantes y hoteles. En una situación intermedia se

encuentran el transporte, almacenaje y comunicaciones y los servicios financieros y a las empresas.

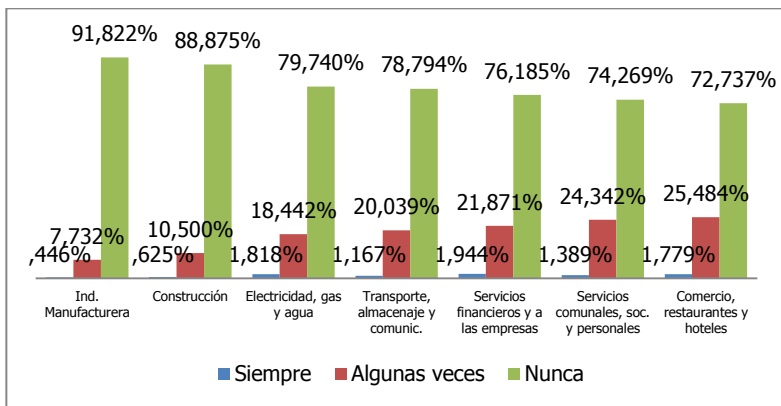


Gráfico 6. En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia usted fue objeto de situaciones de presión/agresión de los clientes, pacientes, alumnos, público, etc.? según rama de actividad Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,01$ .

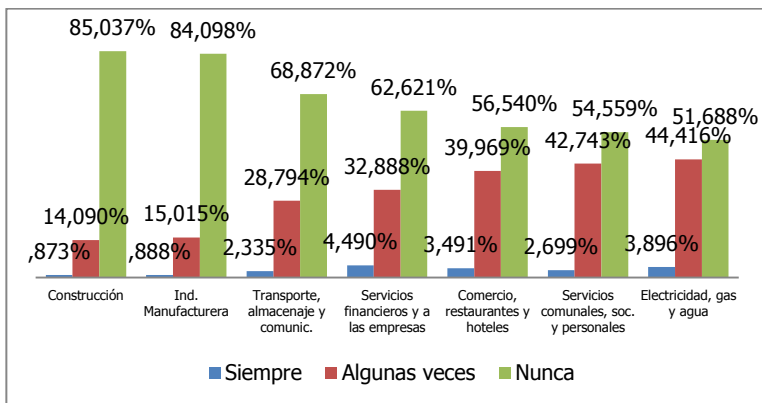
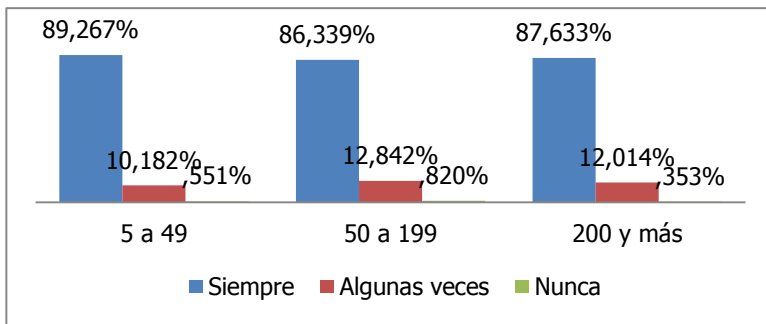


Gráfico 7. ¿Con qué frecuencia los trabajadores han sido objeto de situaciones de presión/agresión de los clientes, pacientes, alumnos, público, etc.? según rama de actividad Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,01$ .

### 2.3. Resultados por tamaño de la organización

La mayor parte de la muestra está comprendida por empresas pequeñas que poseen entre 5 y 49 empleados (58,5%), seguida de las empresas medianas entre 50 y 199 empleados (25,6) y, finalmente, empresas grandes que poseen más de 200 empleados, 16%.

En cuanto a la pregunta genérica sobre si las relaciones personales son buenas en las pequeñas organizaciones los empleados perciben en mayor medida que lo son. Esto puede observarse en el Gráfico 8 que muestra cómo los entrevistados clasificados según el tamaño de organización a la que pertenecen califican si las relaciones personales en el trabajo son buenas en función de si son siempre buenas, a veces o nunca son buenas. Si se suman las respuestas que refieren a que las relaciones personales son "a veces" o "nunca", encontramos que la mayor frecuencia se encuentra en las empresas medianas (13,6%); luego, las empresas grandes (12,4%) y, finalmente, las pequeñas (10,8%).

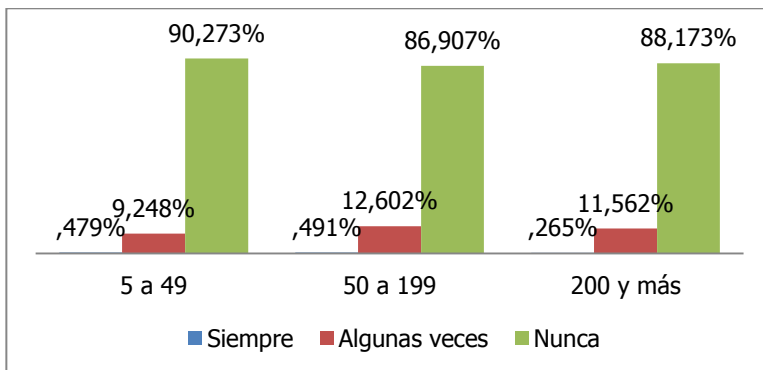


*Gráfico 8.* ¿Las relaciones personales son buenas? según tamaño de la organización  
Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,05$ .

#### 2.a) Relaciones entre los trabajadores

En lo que refiere a la relación entre el tamaño de la organización y los vínculos entre los trabajadores se ha podido establecer una asociación referida a las situaciones de presión o agresión entre compañeros de trabajo según el tamaño de la organización (Gráfico 9). En línea con la afirmación general sobre las relaciones personales, las empresas medianas

presentan mayores riesgos dado que los trabajadores manifiestan más presión y agresión entre compañeros. En este sentido, se puede suponer que las empresas medianas presentan un mayor nivel de conflictividad en los vínculos entre trabajadores. Asimismo, nuevamente las empresas pequeñas poseen menores niveles de riesgo psicosocial.



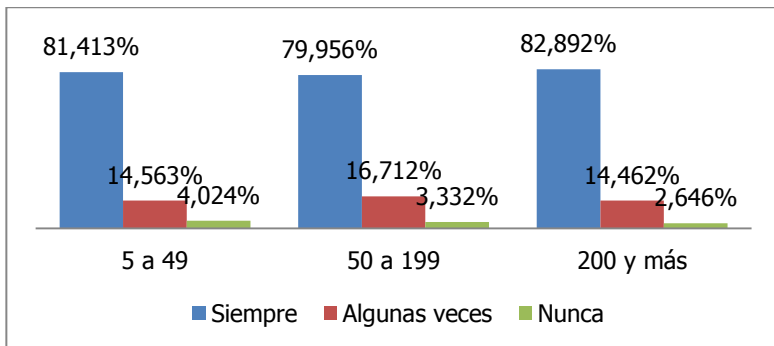
*Gráfico 9. ¿Con qué frecuencia los trabajadores han sido objeto de situaciones de presión/agresión de sus compañeros? según tamaño de la organización Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,01$ .*

Finalmente, cabe destacar que la relación entre tamaño de la organización y la obtención de ayuda de sus compañeros no tuvo un resultado significativo en términos estadísticos. Además, la pregunta referida a si el entrevistado sufrió situaciones de presión o agresión en los últimos 12 meses no satisfizo la esperanza matemática.

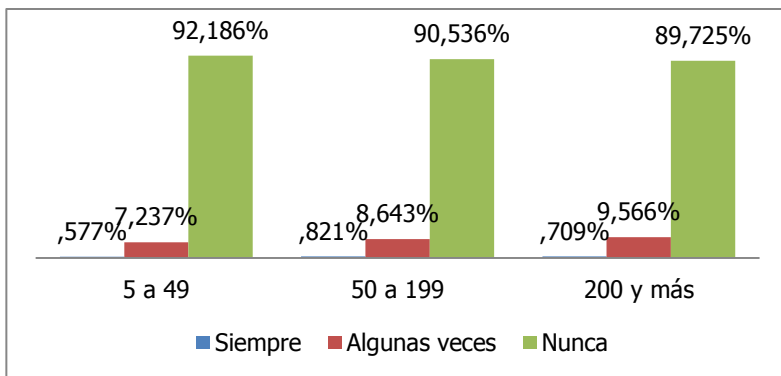
### *2.b) Relaciones con los jefes*

Existe una asociación entre el tamaño de la organización y la disposición de los jefes a brindar ayuda cuando es requerida como se evidencia en el Gráfico 10. Los resultados expresan que en las empresas de mayor tamaño existiría una mayor disposición que en las empresas pequeñas y medianas. Es posible suponer que mayores niveles de profesionalización en las empresas grandes, así como mayor desarrollo de la línea media contribuyan a explicar por qué se observa una mayor disponibilidad a brindar ayuda.

Al mismo tiempo, también los empleados de las empresas grandes perciben mayores niveles de presión o agresión por parte de sus jefes (tanto si la pregunta refiere a si el encuestado ha recibido presión o ha percibido presión de los jefes sobre sus compañeros de trabajo) (ver Gráfico 11 y Gráfico 12). En este sentido, se observa que en las empresas grandes se percibe más la incidencia de los jefes en el trabajo cotidiano ya sea para dar ayuda como para ejercer presión.



*Gráfico 10.* ¿Obtiene ayuda de sus superiores/jefes si la pide? según tamaño de la organización. Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,05$ .



*Gráfico 11.* En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia usted fue objeto de situaciones de presión/agresión de sus jefes? según tamaño de la organización. Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,1$ .

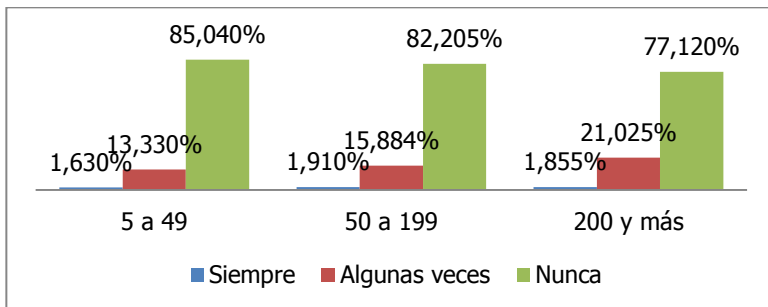


Gráfico 12. ¿Con qué frecuencia los trabajadores han sido objeto de situaciones de presión/agresión de sus jefes? según tamaño de la organización. Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,01$ .

### 2.c) Relaciones con la organización

De acuerdo a los resultados del análisis existe una asociación entre el tamaño de la organización y la medida en que el entorno laboral permite la comunicación entre las personas. Sin embargo, las diferencias son escasas como puede observarse en el Gráfico 13. Concretamente, las empresas medianas reciben el menor porcentaje de respuestas positivas ("siempre", 89,5%) a la existencia de ambiente laboral que facilite la comunicación. Por su parte, las empresas pequeñas son las que reciben el mayor número de respuestas que indican que nunca hay un entorno que favorezca la comunicación.

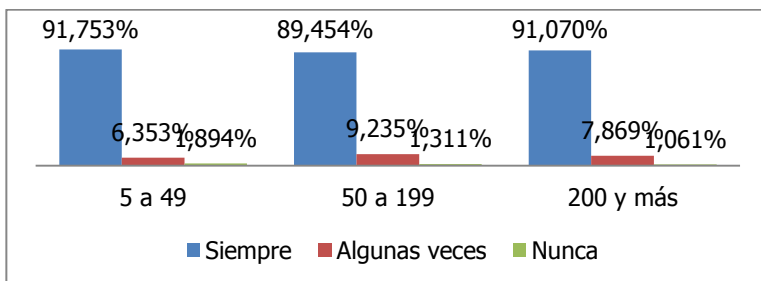
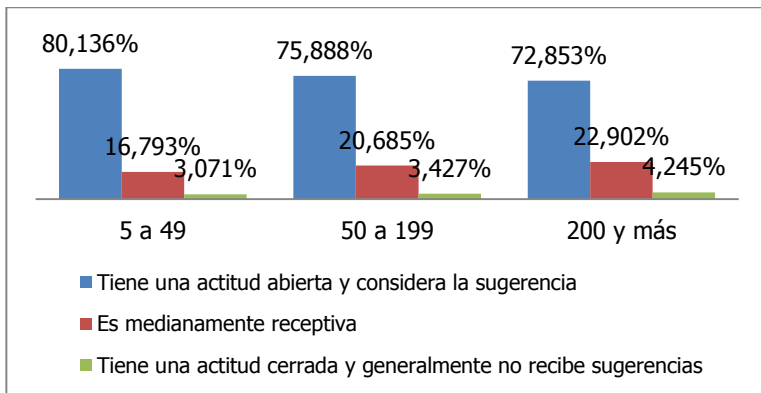


Gráfico 13. ¿El entorno laboral permite la comunicación con las demás personas? según tamaño de la organización. Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,01$ .

En lo que refiere a la valoración de las sugerencias o aportes personales de los trabajadores, se evidencia que las empresas pequeñas tienen una actitud más abierta que las medianas y grandes; y que son las grandes las que tienen una actitud menos permeable (ver Gráfico 14). En este sentido, se percibe un riesgo vinculado al no reconocimiento de los aportes de los empleados.



*Gráfico 14.* ¿Cuándo usted propone cambios en el trabajo, la empresa/institución... según tamaño de la organización. Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,01$ .

#### *2.d) Relaciones con personas externas a la organización*

Los resultados sugieren que a medida que aumenta el tamaño de la organización los empleados se encuentran expuestos a mayores riesgos. Como se puede observar en el Gráfico 15, a medida que aumenta el tamaño aumenta el porcentaje de respuestas que identifican aspectos adversos del trabajo con personas externas a la organización.

Ahora bien, se ha establecido que la mayor presencia de presión o agresión externa aparece ligada a las actividades de servicios en las que ineludiblemente es necesario contar con la participación de personas externas para realizar las tareas (Walter, 2015). Entonces, es preciso indagar si el tamaño sigue siendo un factor relevante cuando el análisis se realiza dentro de cada rama de actividad.



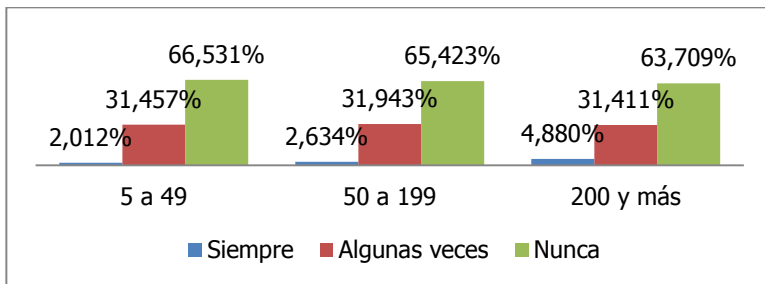


Gráfico 15. ¿Con qué frecuencia los trabajadores han sido objeto de situaciones de presión/agresión de los clientes, pacientes, alumnos, público, etc.? según tamaño de la organización. Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,01$ .

Como se puede observar en el Gráfico 16 para la rama del comercio, restaurantes y hoteles la relación entre tamaño y presión externa se sostiene. En el caso de las empresas de servicios financieros y a las empresas, en cambio, los mayores riesgos se presentan en las empresas medianas, seguidas por las empresas grandes (Gráfico 17). En el resto de las industrias o bien no se encontraron relaciones significativas o bien no se pudieron superar los requisitos para el análisis.

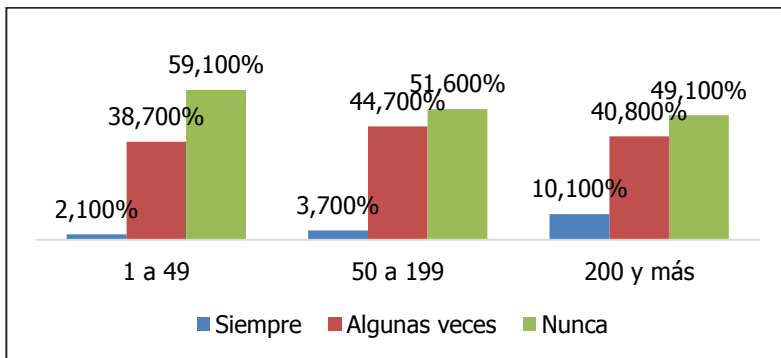


Gráfico 16. ¿Con qué frecuencia los trabajadores han sido objeto de situaciones de presión/agresión de los clientes, pacientes, alumnos, público, etc.? según tamaño de la organización en comercios, restaurantes y hoteles. Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,01$ .

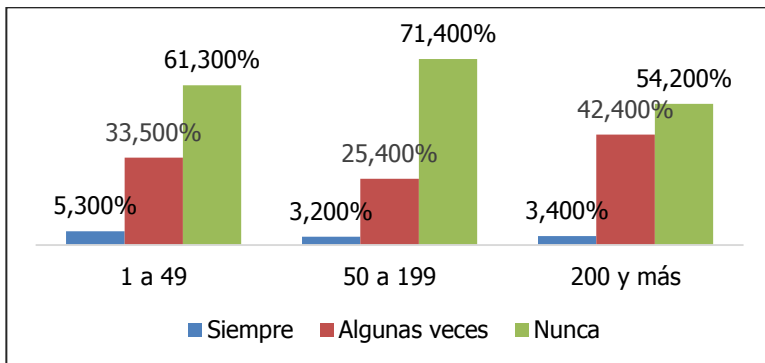


Gráfico 17. ¿Con qué frecuencia los trabajadores han sido objeto de situaciones de presión/agresión de los clientes, pacientes, alumnos, público, etc.? según tamaño de la organización en servicios financieros y a las empresas. Fuente: Elaboración propia. Test Pearson Chi-cuadrado,  $p < 0,01$ .

## Conclusiones

El objetivo del trabajo fue explorar la existencia de relaciones significativas entre factores organizacionales y factores de riesgo psicosocial siguiendo la perspectiva de la literatura de factores humanos y organizacionales en la gestión del riesgo que señala que estos factores son causantes de riesgos en las organizaciones.

Para ello se analizaron datos provenientes de la Encuesta Nacional a Trabajadores, Empleo, Trabajo, Condiciones y Medio Ambiente Laboral 2009 que incluye un conjunto de preguntas referidas a factores organizacionales y otros a factores de riesgo psicosocial. En esta se distinguieron los factores situacionales. Respecto de los riesgos psicosociales se trabajó sobre cuatro tipos de vínculos laborales: entre compañeros de trabajo, entre el empleado y la organización, vínculos de acoso y vínculos con personas externas a la organización como clientes, pacientes, etcétera.

Los factores situacionales incluyeron el análisis de la rama de actividad y del tamaño de la organización.

Los resultados por rama de actividad evidencian que los empleados de las empresas de la industria de la electricidad, el gas y el agua son los que se encuentran expuestos a mayores riesgos en todos los tipos de vínculos analizados. A continuación, se podría ubicar la industria de servicios comunales, sociales y personales y la de comercios, restaurantes y hoteles. En contraposición, la industria de la construcción obtuvo los mejores resultados. Solamente en lo que refiere a la apertura frente a las propuestas o aportes realizados por los empleados se ubicó en un término relativo intermedio en el que un 22,6% indicó que a veces o nunca son tenidos en cuenta sus aportes. En segundo lugar, entre las de menor exposición se puede ubicar la industria del transporte, almacenaje y comunicaciones. Por su parte, más allá de las distinciones entre los distintos tipos de riesgos, la industria manufacturera y la de servicios financieros y a las empresas se ubicaron en el medio de la distribución.

Con respecto al tamaño de la organización se encontró que las empresas conformadas por hasta 49 personas son las que menor exposición a riesgos poseen. Solamente fueron superadas en la dimensión de relación con los jefes respecto a la ayuda proporcionada en las que las empresas grandes se ubicaron en primera posición.

Ahora bien, estos hallazgos no son suficientes para pensar que las empresas pequeñas poseen un mejor ambiente psicosocial. Es preciso tener presente que la exposición a riesgos es un poderoso factor de selección y que los vínculos en las organizaciones pequeñas suelen ser más estrechos no solo entre pares sino también con los superiores y que muchas veces incluyen relaciones familiares. Por ello, es prudente indagar en futuros trabajos si efectivamente existe en las organizaciones pequeñas un sesgo de selección más fuerte que conduce a la (auto)exclusión en mayor medida que en las organizaciones medianas y grandes.

Por su parte, las empresas grandes evidencian mayores riesgos en relación a la presión ejercida por los superiores y las personas externas, así como son menos permeables a los aportes de los empleados. En cambio, las medianas enfrentan mayores riesgos referidos a el entorno comunicacional, la ayuda provista por jefes y la conflictividad entre compañeros de trabajo.

Finalmente, podemos observar que a partir del análisis hemos podido identificar cómo se distribuyen los riesgos respecto de las relaciones sociales en cuanto a las ramas de actividad y el tamaño de la organización lo que permite a futuro continuar indagando sobre aspectos particulares de las relaciones en distintos tipos de organizaciones.

## **Referencias Bibliográficas**

Gollac, M. (2013). "Los riesgos psicosociales en el trabajo", Seminario internacional. UNLP, CEIL, Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.

Johnson JV, Hall EM. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health* 1988; 78:1336-1342.

Kalimo, R.; M. A. El-Batawi y C. L. Cooper, dir. (1988). Les facteurs psychosociaux en milieu de travail et leurs rapports à la santé. Ginebra: OIT.

Karasek R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job re-design. *Administrative Science Quarterly* 1979; 24:285-308.

Karasek, R, Theorell T. (1990). Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.

Mintzberg, H. (1992) Diseño de organizaciones eficientes; Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Moncada, S.; Llorens, C.; Andrés, R.; Moreno, N. y Molinero, E. (2014) Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras VERSIÓN MEDIA. Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.

Neffa, J. C. (2015). Los riesgos psicosociales en el trabajo. Buenos Aires: CONICET.

Siegrist J, Peter R, Junge A, Cremer P, Seidel D. (1990). Low status control,

high effort at work and ischemic heart disease: prospective evidence from blue-collar men. *Social Science & Medicine*, 31(10):1127-34.

Siegrist J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Psychology*, 1: 27-41.

Stellman, J. M. (1998). Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. Madrid: OIT.

Walter, J. (2015). Violencia de prestatarios de servicios: Un riesgo psicosocial que reclama atención en Argentina. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(37), 49-80.

### **Fuentes de información**

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina (2014). 1ra Encuesta Nacional a Trabajadores sobre Empleo, Trabajo, Condiciones y Medio Ambiente Laboral Argentina 2009. Documento Informe Final, Resumen de los principales hallazgos.

## **¿DONDE ESTÁN LAS MUJERES? EL TECHO DE CRISTAL Y LA CARRERA DOCENTE UNIVERSITARIA**

*Florencia Verardo*

Universidad de San Andrés. Buenos Aires, Argentina.

*fverardo@udesa.edu.ar*

Recibido el 18 de abril de 2019. Aceptado el 13 de junio de 2019

### **Resumen**

Si se considera la profesión docente desde la perspectiva de género, se observa que la profesión está feminizada en todos los niveles educativos: nivel inicial, primario, secundario y universitario. Sin embargo, si nos detenemos en el nivel universitario, pese a que las mujeres conforman la mayoría del alumnado, obtienen mejores resultados, ocupan más de la mitad de los cargos de docentes, llega un momento en el que su presencia merma considerablemente. ¿Por qué las mujeres no alcanzan posiciones de poder en una profesión feminizada como son las carreras en el ámbito académico?

En este contexto, el trabajo intenta realizar un aporte al conjunto de las explicaciones que la literatura ha ofrecido para dar cuenta de los motivos por los cuales las mujeres no alcanzan posiciones de poder en universidades. Se ha realizado la revisión de dos cuerpos de literatura: la carrera docente universitaria en función del acceso a las posiciones de poder y el acceso histórico de la mujer a la universidad y a la carrera docente universitaria. Se puso especial énfasis en la literatura desarrollada sobre España, Latinoamérica y, particularmente Argentina. Este trabajo propone una nueva categorización y presentación de los factores invisibles por los cuales las mujeres no acceden a posiciones de poder en universidades. Estos son: feminización de la carrera docente, cultura organizacional y estereotipos de género, conciliación de la vida familiar y profesional, visibilidad y productividad.

**Palabras Claves:** Género y Universidad, Techo de Cristal, Carrera docente Universitaria, Barreras al acceso a posiciones de poder.

### **Abstract**

If the teaching profession is considered from a gender perspective, it is observed that the profession is feminized at all educational levels: initial, primary, secondary and university. However, if we stop at the university level, despite the fact that women make up the majority of the students, they advance with a clear advantage over men throughout their university careers, they obtain better results, they occupy more than half of the teaching positions, there comes a time when their presence diminishes considerably. Why women do not reach positions of power in a feminized profession such as academic careers?

In this context, this paper tries to make a contribution to the set of explanations that literature has offered to account for the reasons why women do not reach positions of power in universities. For this reason, two bodies of literature has been review: the access to positions of power in academic career and women historical access to university and academic career. Special emphasis was placed on Spain, Latin America and, particularly, Argentina literature that deals with this subject. Finally, this paper proposes a new categorization and presentation of the invisible factors by which women do not access positions of power in universities. These are: academic career feminization, organizational culture and gender stereotypes, family and professional life reconciliation, visibility and productivity.

**Keywords:** Gender and University, Glass Ceiling, Academic Career, Power Positions access barriers



## **Introducción**

Las mujeres han ganado mucho espacio en el sistema educativo en general, y en el de educación superior en particular. De hecho, si miramos el comportamiento de las matrículas de las altas casas de estudio, podremos observar que el 57,1% son mujeres (AEUA - Anuario de Estadísticas Universitarias Argentinas, 2011). A pesar de ello, las desigualdades de género persisten. Un ámbito en el que se evidencian dichas desigualdades, es en el gobierno de las universidades y en las posiciones de empoderamiento en dichas instituciones.

Varios estudios sobre España, Latinoamérica y Argentina particularmente, en los cuales se ha puesto especial énfasis, señalan que cuanto más alto es el nivel jerárquico en una organización universitaria, mayor es la discriminación para su ascenso (Barberá Heredia, Ramos López y Sarrió Catalá, 2000; Chinchilla Albiol, León, Torres, Canela Campos, 2006; Kiss, Barrios, Alvarez, 2007; Juárez Jerez, Perona, Cuttica, Molina y Escudero, 2012; Perona, 2009; Cuevas-López & Díaz-Rosas, 2015; Padilla, 2008; Zaitegi, 2004; Mollo Brisco y Moguiliansky, 2015). Entonces, a pesar de que las universidades se presentan en el imaginario social como un espacio democrático, plural y equitativo entre sus distintos actores, se evidencian desigualdades de acceso entre los géneros a través de fenómenos como la segregación horizontal y la segregación vertical. La segregación horizontal hace referencia al desequilibrio en número entre hombres y mujeres pertenecientes a algunas disciplinas que terminan considerándose feminizadas o masculinizadas. Las ingenierías, por ejemplo, se consideran masculinas en tanto que enfermería y la docencia (inicial, primaria y secundaria) se consideran feminizadas, ya que pocos miembros del profesorado son hombres. La segunda segregación, la vertical, considera la escasez de mujeres en posiciones de poder. En las universidades, son pocas las profesoras que acceden a estos puestos y a posiciones de gestión máximas (Tomás, Castro y Durán, 2012; Barberá et al, 2002). En las universidades argentinas solo el 12,2% de las profesoras alcanza las posiciones más altas de gestión mientras que el claustro docente alcanza casi el 50% (AEUA, 2011).

Aunque ya no es posible ocultar la creciente participación femenina en este ámbito, todavía persisten concepciones y prácticas institucionales que revelan una devaluación de la mujer. Lo que en el pasado fue una

exclusión explícita de lo femenino en los ámbitos académicos hoy se expresa como “techos de cristal” o barreras invisibles que limitan el acceso de las mujeres a los lugares de mayor prestigio y poder de decisión (Estébanez, 2007). El término barreras invisibles que representa la metáfora del “Techo de Cristal”, se acuñó en la década de los 80 en Estados Unidos y sirve para designar los obstáculos artificiales e invisibles que se deben a prejuicios psicológicos y estructurales e impiden el acceso de la mujer a posiciones ejecutivas de alto nivel en cualquier tipo de organización. El fenómeno “Techo de Cristal”, muestra la existencia de barreras al acceso a niveles de mayor jerarquía que afecta recurrentemente a las mujeres en su carrera profesional. La carrera docente femenina en la Universidad no escapa a este fenómeno. Posiciones tales como Rector, Director de departamento, programas de posgrado o centros de investigación siguen estando mayoritariamente ocupados por hombres. Si bien las mujeres han comenzado a ocupar en los últimos tiempos algunas posiciones de poder, estas son en general las más bajas dentro de la escala jerárquica institucional y por ende las de menor responsabilidad y visibilidad. Las mujeres ocupan el 48,5% de los cargos de docencia, el 33,3% los puestos de Decanas o Directoras de departamento, pero únicamente el 12,2% ocupan el cargo de Rectora (AEUA, 2011).

Tomando en cuenta la perspectiva histórica, muchos de los logros actuales constituyen situaciones muy recientes en instituciones que tienen más de cien años de existencia.

El presente artículo propone una revisión bibliográfica de dos cuerpos de literatura: la carrera docente universitaria en función del acceso a las posiciones de poder y, el acceso histórico de la mujer a la universidad y a la carrera docente universitaria. Esta revisión busca realizar una contribución al relacionar dos cuerpos de literatura que anteriormente no fueron vinculados con este enfoque, ni aplicados a la carrera docente universitaria en Argentina.

El presente trabajo parte de la hipótesis de que las mujeres están menos representadas en las posiciones de empoderamiento en las instituciones de educación superior que sus pares hombres.

Siendo el objetivo último de este trabajo proponer una nueva categorización y presentación de los factores invisibles por los cuales las mujeres no acceden a posiciones de poder en universidades.

A continuación, se presentan en apartados diferentes las barreras al acceso a posiciones de poder identificadas. La revisión bibliográfica de la literatura sobre Techo de Cristal y barreras al acceso permitió identificar como las [barreras] principales a la Cultura Organizacional y los estereotipos de género, la Conciliación vida familiar y trabajo, y la Visibilidad y productividad. A su vez, la revisión del segundo cuerpo de literatura permitió identificar aquellos factores sociohistóricos que influyeron en la conformación de la carrera docente universitaria y constituyen hoy la principal barrera al acceso: la feminización de la carrera docente. Por último, se ofrecen algunas reflexiones finales.

## **1. Propuesta de nueva categorización de los factores invisibles que impiden el acceso de las mujeres a posiciones de poder en universidades**

Desde el punto de vista metodológico, para la selección de los textos analizados se puso especial énfasis en la literatura española, latinoamericana y específicamente la Argentina.

Para abordar los trabajos más relevantes de la discusión académica, fue necesario realizar una revisión sistemática de bases de datos bibliográficas on-line y del catálogo de la Biblioteca de la Universidad de San Andrés y de la Universidad Torcuato Di Tella. Se consideraron especialmente las siguientes revistas académicas con revisión de pares: Gender and Education, Gender, Work & Organization, Gender in Management, Education Policy Analysis Archives (EPAA).

No obstante, se realizó una revisión de las publicaciones de universidades nacionales argentinas, especialmente de la Universidad Nacional de Córdoba y de la Universidad Nacional de La Plata, así como también de centros de investigación en Argentina como el Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES), el Instituto de Altos Estudios Sociales (IDAES) de la Universidad Nacional General San Martín y el Instituto

Interdisciplinario de Estudios de Género (IIEGE) de la Universidad de Buenos Aires.

Los descriptores utilizados en las búsquedas fueron: género y universidad, barreras al acceso a posiciones de poder, techo de cristal y universidad, feminización de la carrera docente (y variantes idiomáticas como educación superior, altas casas de estudios, puestos de poder, cargos de poder). A su vez, se acudió a expertos en el área para que orienten la detección de la literatura pertinente y relevante.

También con estos fines, se recurrió a Google Scholar para comprobar la cantidad de citas de los trabajos en cuestión y se tuvo en cuenta la cantidad de citas en relación al año de publicación. Habiendo mencionado esto, se priorizaron las publicaciones recientes sobre acceso a posiciones de poder en universidades, particularmente en Argentina. Finalmente, se hizo una revisión a partir de las referencias cruzadas para saturar las principales corrientes teóricas que abordan esta problemática.

## **2. Barreras al acceso a posiciones de empoderamiento en la estructura académica.**

### **2.1. Categorías de la literatura de Techos de Cristal y de Barreras de Acceso**

#### ***La cultura organizacional dominante y los estereotipos de género***

##### *La reproducción de la desigualdad de género*

Las barreras sociales y de estereotipos, cuestionan las estructuras organizacionales y la noción de la neutralidad del género en los puestos de trabajo (Acker, 1990; Benschop et al., 2002; Collinson y Hearn, 1994; Martin, 1990; Stobbe, 2005), sosteniendo que la definición del puesto fue basada en características masculinas. Estas cuestiones influyen en todos los procesos corporativos: reclutamiento, selección, promoción y desarrollo de carrera (Ceci y Williams, 2011; Powell, 1999). Este problema

se complejiza dado que estas barreras son construidas y reproducidas por la cultura organizacional (Mills, 1995, 1988).

A su vez, las universidades pensadas como espacios de desarrollo social reproducen abiertamente la tradición androcéntrica que le dio origen, así como también las inequidades presentes en las agrupaciones sociopolíticas y económicas en general. Esto perpetúa el predominio de diferencias e inequidades en los espacios de lo público y privado, en la distribución y el acceso a los ámbitos de poder y en el desarrollo del conocimiento (Kiss et al., 2007).

Es por esto que muchos de los mecanismos estructurales presentes en la educación superior representan una cultura organizativa de tipo patriarcal (Townley, 1993 en Sánchez Moreno et al., 2013), por lo que la educación superior termina siendo uno de los ámbitos privilegiados de reproducción de las desigualdades de género y fortalecimiento de la división sexual del trabajo (Yannoulas, 2005; Papadópulos y Radakovich, 2003).

Los puestos de gestión en ámbitos universitarios no escapan a esta lógica y por ende son asociados a características masculinas. Varios estudios han demostrado que ser un buen gerente y ser un buen líder está asociado a características masculinas, lo cual perjudica directamente a la mujer (Schein, 1973, 1975, 2007; Schein & Mueller, 1992).

### *El dominio histórico de los roles*

A su vez, esto perjudica especialmente a la mujer en su carrera docente, puesto que históricamente ocupó el rol de reproductora de contenidos y no como productora y gestora de los mismos. Esto lleva a que, aun contando con una profesión feminizada, se dificulta el acceso a los puestos de gestión. Por otro lado, la carencia de personas de género femenino que hayan ocupado lugares de poder con anterioridad, explica que la cultura dominante sea de carácter masculino y este hecho es en sí mismo, una barrera en el momento en que la mujer se plantea acceder a cargos y, en el caso de acceder, a ejercerlos (Díez Gutiérrez et al, 2003; Carreño et al, 1998 en Tomás y Guillamón Ramos, 2009; Tomás et al., 2008; Prichard, 1996; Kram y Humpton, 1998).

## ***Conciliación vida laboral y familia***

### *La disponibilidad vital*

Integrar dos ámbitos como la vida familiar y la profesional, resulta complejo y más aún si no se cuenta con el apoyo necesario para lograrlo. Las responsabilidades del trabajo inciden en el ámbito familiar, así como el ámbito profesional incide en el familiar. Las mujeres experimentan un conflicto de papeles para compatibilizar simultáneamente, las demandas que plantean familia y profesión, debido principalmente al hecho de la confluencia en el tiempo de los ciclos familiares y profesionales (Acker, 1995; Barberá et al., 2002; Tomás y Guillamón Ramos, 2009).

A su vez, varios estudios han demostrado que la mujer sigue siendo totalmente responsable por la administración de las tareas domésticas y de cuidado (Heller, 2015; Paludi, 2009; Chinchilla, León, Torres y Canela, 2006, Wainerman, 2007). Dadas las responsabilidades que las mujeres deben asumir dentro de sus hogares, el tiempo del que disponen para dedicar a sus profesiones es más reducido que el de los hombres. Esto afecta directamente a sus carreras, dado que la disponibilidad es esencial para la promoción (Chinchilla, León, Torres y Canela, 2006).

### *Los criterios de evaluación de carrera*

Otro criterio para la promoción y la obtención de cargos de docencia e investigación es la cantidad de investigaciones y publicaciones realizadas en medios internacionales y con referato, consideradas en función de la edad del o la candidata. Un estudio sobre la productividad de varones y mujeres de distintas edades comprobó que en la edad reproductiva considerada entre los 30 y 45 años de edad, las investigadoras mujeres presentan una menor productividad que los varones (Vizcarra Bordi y Vélez Bautista, 2007). A su vez, la obtención del Doctorado es un título necesario a la hora de ocupar cargos de mayor jerarquía institucional dentro de las universidades argentinas. La etapa de formación doctoral se da entre los entre los 25 y los 40 años, coincidiendo con las edades de mayor fertilidad de las mujeres. Mientras que el 20% de los varones obtienen su título en un periodo no superior a los 4 años, el porcentaje de mujeres en la misma situación es del 9% (Estébanez, 2004). Este es un factor que influye de

manera significativa en el tiempo de obtención del título afectando la promoción de las investigadoras (Estébanez, 2007; Rodigou et al., 2010). Entonces, los criterios de evaluación de la carrera universitaria están contruidos al servicio del ciclo vital y profesional masculino de manera que, la época de mayor productividad de la carrera profesional suele coincidir con la época de tener hijos.

Es un esfuerzo considerable para las mujeres académicas tratar de hacer compatibles las exigencias de dedicación derivadas de un cargo de gestión con las demandas familiares (Vizcarra Bordi y Vélez Bautista, 2007; Estébanez, 2007; Rodigou et al, 2010). Es más, muchas han manifestado que solamente han podido acceder a estos cargos cuando disminuyeron las exigencias familiares, cuando los hijos llegan a cierta edad o cuando se han independizado, y siempre si se cuenta con el apoyo de la pareja (Tomás y Guillamón Ramos, 2009). Esto pone de manifiesto la existencia de la desigualdad de oportunidades.

#### *El rol implícitamente complementario de las mujeres*

Otra característica del trabajo femenino es la complementariedad del mismo dentro de la economía familiar. En general ocupa, implícita o explícitamente, un lugar subsidiario, siendo el principal el cuidado del hogar y los hijos (Paludi, 2009; Chinchilla et al., 2006, Wainerman, 2007; Heller, 2015). Esto deriva en menor dedicación temporal y menor retribución económica, lo que a su vez lleva a menor valoración social y mayor inestabilidad (Barberá et al, 2002).

#### *Convicciones acerca de que los puestos profesionales femeninos son vistos como de menor proyección*

Tomás y Guillamón Ramos (2009) también sostienen que el desarrollo profesional de la mujer tiene un carácter secundario. Aparece la convicción en hombres como en mujeres de que la necesidad de consolidar una carrera profesional es más fuerte en el hombre que en la mujer. Esto se refuerza cuando las mujeres alcanzan puestos que ofrecen menos recursos por cuestiones de socialización, elección de carreras, expectativas asociadas al rol que deben cumplir en la sociedad y, especialmente, a la maternidad. Tomás et al. (2012) coinciden con esto al afirmar que las profesoras tienden a desempeñar cargos de gestión de "segunda línea",

definidos como aquellos que tienen menos proyección externa y conllevan más horas de trabajo poco visible. Esto nos lleva a la última barrera, la de visibilidad y promoción descripta en el siguiente apartado.

### ***Visibilidad y productividad***

La visibilidad se define como el grado de presencia y reconocimiento de las mujeres en el ámbito académico (Tomás et al., 2012). En la mayoría de las ciencias las mujeres han sido invisibles debido a que sus contribuciones no fueron suficientemente reconocidas (Dube, 1989). Ardener (1989) y Alemany (1995) sostienen que esta invisibilidad puede relacionarse a la imagen que tradicionalmente se le ha atribuido a la mujer de ser pasivo en clara contraposición a la postura activa en la comunidad asociada a los hombres. Por ejemplo, el estilo de participación femenino se define como más moderado y prudente, lo que las hace pasar más desapercibidas que sus colegas hombres, que tienden a mostrarse más extrovertidos y agresivos en perseguir la consecución de sus logros (Tomás, Castro y Duran, 2012).

#### *La publicación de artículos como reconocimiento*

En la actualidad, el principal criterio para estimar valía académica es el de producción de investigaciones posteriormente publicadas en revistas académicas con revisión de pares. Por eso el grado de competitividad en la producción científica es elevado (Stephan y Levin, 1992; Ceci y Williams, 2011; Tomás et al., 2012). Se utilizan dos criterios para medir la productividad: el recuento de artículos publicados y, el prestigio de las revistas en donde los mismos están publicados, así como también la cantidad de citas obtenidas por dichos artículos (Wanner, Lewis y Gregorio, 1981). La productividad y la visibilidad son entonces dos indicadores importantes para medir la excelencia en la investigación. Por ende, se toman en cuenta para distribuir recursos valiosos como sueldos, subvenciones y reconocimientos (Ward, Gast y Grant, 1992, Ceci y Williams, 2011; Baldi, 1998).



### *Entornos de promoción y contactos (networking)*

A su vez, hay varios estudios (Ely, 2000; White, 2003; Sánchez Moreno et al., 2013) que sostienen que la visibilidad y el *networking* inciden en la promoción. La visibilidad refiere a mostrar presencia en aquellos entornos que ofrecen posibilidades de promoción, otorgan poder o autoridad, por ejemplo, las publicaciones, las relaciones con miembros fuera del departamento y fuera de la universidad, así como contar con relaciones con el Ministerio de Educación o en el ámbito internacional. Por otro lado, el *networking* es la capacidad de desarrollar nuevos contactos, preferentemente en áreas claves o de mayor visibilidad.

### *La visibilidad como valor educativo en las mujeres*

Sin embargo, los condicionantes personales de la visibilidad no afectan de igual modo a ambos géneros, a las mujeres les cuesta más ser visibles porque están en minoría y mostrar el éxito no ha sido uno de los valores educativos en los que han sido socializadas. En cambio, los hombres sí tienen la visibilidad como claro objetivo en sus carreras académicas. La visibilidad no es propia de la persona, sino que depende del momento, las circunstancias y la propia voluntad de ser visible.

### *La menor visibilidad de la actividad docente universitaria*

Por otra parte, el entorno universitario descrito y las diferentes funciones que desarrolla el profesorado influyen en la visibilidad. Ser más o menos visible en la comunidad universitaria se relaciona con las diferentes funciones que el profesorado tiene asignadas. Las actividades de gestión, así como la investigación facilitan la visibilidad, siendo esta última percibida como la más prestigiosa. La actividad docente sin embargo genera menos visibilidad (Estébanez, 2003; Tomás et al., 2012). Y como hemos visto con anterioridad, las mujeres ocupan en su gran mayoría puestos de docencia que generan menos visibilidad y tienen menos acceso a fuentes de financiación para llevar adelante investigaciones (Ceci y Williams, 2011).

## **2.2 Categoría de la literatura de Acceso histórico**

### ***Feminización de la carrera docente***

Para poder dar una respuesta más completa al porqué de la poca presencia femenina en las posiciones de poder en universidades argentinas, se requiere de un análisis histórico. Esto se debe a que los orígenes y sus identidades tienen diversas proyecciones sobre el presente (Rivas, 2015). A su vez, Yannoulas (2005) señala que es preciso indagar la historia de la institución universitaria para avanzar y complejizar el conocimiento sobre las relaciones de género dentro de la universidad. A continuación, se describirá la importancia del rol que recibió la mujer como madre educadora y el proceso de conformación de la profesión docente, así como también la feminización de la carrera docente-investigador, principal barrera al acceso a posiciones de poder.

#### *El rol de madre-educadora y la profesión docente*

En Argentina, la enseñanza fue especialmente fomentada en las mujeres como una profesión deseable. El discurso de la época sobre la identidad femenina fue construido por oposición a la identidad masculina y alrededor de la idea de madre educadora (Morgade, 1989, 1992; Yannoulas, 1996). Hubo una intencionalidad del Estado-Nación en atraer a las mujeres a la carrera magisterial. Se resaltaban ciertas cualidades consideradas naturales al género femenino y acordes con la tarea de enseñar. Los fines de la escuela pública rondaban en torno a la misión educadora más que instructiva, y esos fines se alineaban con las cualidades naturales de las mujeres (Alliaud, 1993). La profesión docente surgió priorizando cuestiones relativas al "ser" del docente antes que a la posesión y dominio de conocimientos. Por eso también, la formación docente se asemejó desde sus orígenes al aprendizaje de un oficio (apropiarse por imitación de un saber hacer), antes que a la preparación profesional. Esta última implicaría una apropiación activa de los conocimientos específicos (saber pedagógico) como así también de los saberes propios de las distintas disciplinas (Alliaud, 1993). Este proceso terminó desprestigiando a la profesión docente, catalogando a la profesión como una actividad intelectualmente pobre y por ende mal remunerada. Esto se trasladaría más tarde a los ámbitos universitarios.

Pero a diferencia de lo ocurrido en la enseñanza primaria y secundaria, la incorporación de las mujeres argentinas a la universidad fue tardía y conflictiva (Yannoulas, 2005). Esto podría deberse a que la universidad constituía un paso ineludible de entrenamiento y legitimación en la carrera hacia el poder político y social. Los varones eran quienes accedían a los estudios superiores como parte de su integración exitosa a la esfera pública y al reconocimiento social, mientras que las mujeres seguían invisibilizadas en la esfera privada y asignadas a las tareas propias de la reproducción y cuidados de la familia y el hogar (Yannoulas, 2005; Papadópulos y Radakovich, 2003). Por otro lado, las mujeres accedieron masivamente a la distribución y reproducción del conocimiento, pero en menor medida a su producción, durante los años de creación del Magisterio. Del mismo modo, también accedieron masivamente a puestos escolares de ejecución, pero en menor medida a puestos directivos (Yannoulas, 1996, 1997). No obstante, las escuelas normales se constituyeron como una experiencia exitosa de educación secundaria para las mujeres y prepararon el camino para la demanda de estudios universitarios por parte de ellas (Palermo, 2006; Yannoulas, 1997).

Esto no pudo trasladarse a las altas casas de estudio, probablemente porque en las universidades el desafío y crecimiento profesional se da en la producción de conocimientos, área de la que, como ya hemos mencionado antes, la mujer fue excluida desde los orígenes de la conformación del magisterio, y aun hoy siguen vigentes en el imaginario colectivo. También debe reconocerse que la formación de docentes puede ser calificada de discriminadora en sus comienzos, en el sentido de que diferenciaba la formación de los docentes y las docentes, ya que se los preparaba para ejercer funciones diferentes. En las escuelas primarias, las mujeres debían enseñar y dar afecto, mientras que los hombres debían dirigir y disciplinar (Yannoulas, 1996, 1997). Estos son otros factores que también siguen hoy vigentes en el imaginario colectivo. Tanto varones como mujeres admitían la superioridad de los profesores varones en cuanto a preparación y capacidad en las altas casas de estudios (Barrancos, 2010).

### *Las barreras históricas de acceso al poder*

En la década del 60 cuando las mujeres ingresaron masivamente a las universidades, el claustro docente era mayoritariamente masculino. El

crecimiento del profesorado universitario en manos de mujeres también fue creciendo a la par de la incorporación masiva de las mujeres a las carreras de grado. Pero recién hacia la década del 90, las universidades comenzaron a contar con una planta numéricamente equivalente de profesores varones y mujeres, un cambio notable en comparación con la década del 70 (Barrancos, 2010).

Antes de que ocurriera un ingreso masivo de las mujeres al mundo universitario existían barreras explícitas que impedían su acceso y crecimiento. Estas barreras explícitas o techo explícito se debían a cuatro razones (Yannoulas, 2005).

La primera, se debía a las presiones y agresiones explícitas de las familias, pretendientes, maridos, amistades, colegas y profesores hacia las mujeres que intentaban realizar una carrera universitaria. La segunda, se debía a que la obtención de un título universitario exigía estar empadronado, es decir que se debía cumplir con el servicio militar y tener derecho al voto, derechos a los cuales no tenían acceso las mujeres.

La tercera razón era el acceso al ejercicio profesional. Los colegios profesionales negaban la habilitación profesional a las mujeres, principalmente porque los maridos se oponían a otorgar el permiso expreso necesario para que la mujer desempeñase una actividad laboral. Por otro lado, era necesario vencer los prejuicios de los potenciales clientes, sobre todo en Medicina (Bellota, 2012).

Finalmente, la última razón se debía al acceso a la cátedra. Las mujeres eran discriminadas en los concursos por el solo hecho de que los jurados (hombres) entendían que el ejercicio docente en la Universidad no era adecuado para las mujeres, aun cuando la cátedra en cuestión fuese de pedagogía. Estos impedimentos ya no se encuentran vigentes hoy en día, por lo menos en cuestiones formales y dado que ahora prima expresamente el valor de la igualdad de hombres y mujeres en todos los estatus universitarios (por ejemplo, por la Ley de Educación Superior Universitaria), así como en las leyes nacionales y provinciales. No obstante, los cambios sociales son lentos por lo que aún hoy persisten formas encubiertas y parciales de discriminación y auto-discriminación (Yannoulas, 2005).

Esta discriminación encubierta se presenta fundamentalmente en el ámbito académico bajo forma de postergación de candidatas a la titularidad de las cátedras o a cargos de investigadora principal, aun en áreas científicas feminizadas. La cúpula del poder político está compuesta básicamente por hombres. El requisito de ser profesor ordinario, es decir titular, asociado o adjunto por concurso para aspirar al cargo de Rector o Decano, restringe las posibilidades de las docentes que, como hemos visto anteriormente, se encuentran sub-representadas entre las posiciones más altas. Suelen ser votadas, sin embargo, como Decanas o Vicedecanas en Facultades altamente feminizadas tanto en matrícula como en cuerpo docente, por ejemplo, Educación, Humanidades o Psicología. Pero en líneas generales, estas Facultades son consideradas por el conjunto de la universidad como de menor nivel y juegan roles políticamente secundarios (Yannoulas, 2005). Esto se debe a que las carreras o especialidades universitarias donde la presencia femenina en la matrícula tiene un peso relativo mayor, generalmente conducen a profesiones u ocupaciones poco valorizadas en el mercado de trabajo, que redundan en salarios menos ventajosos para las mujeres (Barberá et al, 2002).

*El significado de la feminización de las profesiones y su implicancia como principal barrera*

En línea con este pensamiento, Juárez Jerez, Perona, Cuttica, Molina y Escudero (2012) sostienen que una de las principales razones detrás de la creciente proporción de mujeres en la vida académica nacional, ha sido la feminización de la profesión del docente-investigador universitario. La feminización de una profesión no hace referencia meramente al ratio femenino/masculino (Riska, 2009 citado en Juárez Jerez et al., 2012) sino a la existencia de una devaluación de este tipo de trabajo, independientemente de que sea desarrollado por hombres o mujeres.

Esta devaluación incluye aspectos cuantitativos como el deterioro del salario real, el cual perdió en Argentina entre un 30 y 40% su poder adquisitivo (Perona, 2009), y aspectos cualitativos como la rutinización y burocratización de las tareas, clases masivas, falta de incentivos para la capacitación y la ausencia de controles adecuados (Perona, 2009). También refiere la presencia de un alto componente de trabajo llamado vocacional o voluntario y disminución del prestigio social asociado con esa labor (Juárez Jerez et al, 2012).

Al feminizarse las tareas docentes éstas dejan de ser apetecibles para los hombres y son tomadas por las mujeres, especialmente por tratarse de cargos con dedicación parcial, y por ende más flexibles. Esto les permite a las mujeres compatibilizar mejor las demandas profesionales con las del cuidado del hogar y los hijos. Esto se condice con el carácter complementario del trabajo femenino dentro de la economía familiar, que ocupa un lugar subsidiario, dado que el principal es el cuidado del hogar y los hijos. Estos conceptos se retomarán más adelante dentro de las barreras consideradas de conciliación de vida familiar y trabajo.

Como consecuencia entonces, las mujeres acceden en menor medida a posiciones de poder porque estos puestos no han sido todavía feminizados, por lo que requieren más dedicación horaria, no son flexibles, no están rutinizados, no están asociados a componentes voluntarios o vocacionales y finalmente, han sufrido menos devaluación económica y social.

### **3. Consideraciones Finales**

Para concluir entonces, algunos autores proponen que las organizaciones, y en este caso en particular las universidades, debieran trabajar para eliminar los estereotipos y prejuicios hacia las mujeres, así como también establecer políticas de igualdad de oportunidades para atraer y retener a las mujeres como profesionales y directivas. Algunas medidas podrían ser acuerdos de trabajo flexible, la formación y adiestramiento, la creación de redes de trabajo, las tutorías, la asignación de tareas variadas y que entrañen nuevos retos, la planificación en el desarrollo de la carrera, así como todo lo relacionado con la promoción de las políticas de conciliación con las familias y la prevención del acoso sexual en el trabajo (Paludi, 2009; Rodigou et al, 2010; Nieto y Hernández, 2007). Asimismo, la mayor representación femenina no solo se asocia a una cuestión de equidad sino también a una cuestión de calidad. La incorporación del punto de vista femenino en los puestos de toma de decisiones y gestión permite ampliar y enriquecer el proceso en sí mismo, así como también, el proceso de formación de nuevas generaciones. Es en estos cargos donde se debaten las orientaciones de la acción universitaria y se definen las estrategias políticas (Estébanez, 2007; Mondino, 2012).

Sin embargo, varios autores (Martin, 1981; Wolff, 1977; Wainerman, 2007; Nieto y Hernández, 2007; Schein, 2007; Tomás y Guillamón Ramos, 2009) sostienen que los cambios deben ocurrir en el ámbito social y no solo en el organizacional. Estos autores sostienen que, para obtener cambios fundamentales en el destino de las mujeres en el trabajo, se requieren cambios en la concepción de la familia, el sistema educativo, en los arreglos institucionales alrededor de la religión, el sistema social, las leyes, las políticas y la constitución del gobierno. Se necesitan entonces, cambios más profundos en la sociedad para posteriormente ver cambios en el mercado laboral, dado que las organizacionales son un mero reflejo de lo que sucede en el ámbito social. Históricamente, para las universidades llevar adelante procesos de transformación institucional es más complejo y trabajoso. Algunos creen que solo puede ocurrir cuando es generado por factores externos a la academia. No obstante, Rivas (2015) sostiene que es posible la transformación interna siempre y cuando se tengan en cuenta algunas cuestiones, entre ellas cambios culturales y, la participación e inclusión de diversos actores (profesores, estudiantes, grupos externos). Entonces qué mejor oportunidad que introducir estos cambios teniendo en cuenta una perspectiva de género.

## **Conclusión**

Las mujeres han alcanzado en los últimos años una presencia significativa en la educación superior argentina. Sin embargo, como hemos visto a lo largo de este trabajo, existen una serie de limitaciones que ponen en cuestión el carácter equitativo de esta situación.

A través del recorrido bibliográfico propuesto en este trabajo, se ha podido realizar una nueva categorización y presentación de los factores invisibles por los cuales las mujeres no acceden a posiciones de poder en universidades. La revisión de la literatura sobre el Techo de Cristal y las barreras al crecimiento permitió identificar tres escollos fundamentales para el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres en ámbitos profesionales, particularmente en ámbitos universitarios: la cultura organizacional dominante y los estereotipos de género, la conciliación vida laboral y familia, y la visibilidad y productividad. La revisión bibliográfica

de la literatura sobre el acceso histórico de la mujer a la universidad y a la carrera docente universitaria permitió identificar aquellos factores sociohistóricos que influyeron en la conformación de la carrera docente universitaria y constituye hoy la principal barrera al acceso: la feminización de la carrera docente.

La cultura organizacional masculina dominante y los estereotipos de género asociados a los cargos de gestión se presentan como otra importante barrera al acceso. A su vez, los criterios de evaluación de la carrera universitaria están contruidos en función del ciclo vital y profesional masculino de manera que la época de mayor productividad de la carrera profesional suele coincidir con la época de tener hijos. Esto resulta en un esfuerzo considerable para las mujeres académicas al tratar de hacer compatibles las exigencias de dedicación derivadas de un cargo de gestión con las demandas familiares. Por esa razón optan por cargos con menor dedicación temporal y menor retribución económica, lo que a su vez lleva a una menor valoración social y mayor inestabilidad. Esos puestos tienen menos proyección externa y conllevan más horas de trabajo poco visible. A las mujeres les cuesta más ser visibles porque están en minoría y, mostrar el éxito no ha sido uno de los valores educativos en los que han sido socializadas. Asimismo, el entorno universitario descripto y las diferentes funciones que desarrolla el profesorado influyen en la visibilidad. Ser más o menos visible en la comunidad universitaria se relaciona con las diferentes funciones que el profesorado tiene asignadas. Las actividades de gestión, así como la de investigadora facilitan la visibilidad, siendo esta última percibida como la más prestigiosa. La actividad docente sin embargo genera menos visibilidad y como hemos visto con anterioridad, las mujeres ocupan en su gran mayoría estos puestos.

El recorrido histórico de la incorporación masiva de las mujeres a la carrera docente permitió describir la importancia del rol de la mujer como madre educadora, el proceso de conformación de la profesión docente, así como también la feminización de la carrera docente-investigador, principal barrera al acceso a posiciones de poder.

En suma, esperamos que este artículo pueda ser utilizado como un aporte al conjunto de las explicaciones que la literatura ha ofrecido para dar cuenta de los motivos por los cuales las mujeres no alcanzan posiciones



de poder en universidades, pudiendo valerse de la nueva categorización propuesta para plantear futuras preguntas y problemas de investigación que surgen en torno a esta temática.

## **Referencias Bibliográficas**

Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139–158.

Acker, S. (1995). *Género y educación: reflexiones sociológicas sobre mujeres, enseñanza y feminismo* (Vol. 1). Narcea Ediciones.

Agut, S., & Salanova, M. (1998). Mujeres y trabajo: Un reto para la investigación psicosocial. *Revista de Psicología Social*, 13(2), 133–139.

Aleman, C. (1995). Sobre la invisibilidad y la ignorancia en la institución del saber. In *Invisibilidad y presencia: Seminario Internacional Género y Trayectoria Profesional del Profesorado Universitario*. Madrid: Instituto de Investigaciones Feministas UCM.

Alliaud, A. (2007). *Los maestros y su historia: los orígenes del magisterio argentino*. Buenos Aires: Galerna.

Ministerio de Educación de la República Argentina (2011). AEUA (*Anuario de Estadísticas Universitarias Argentinas*). Retrieved from <http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/Anuario de Estad%C3%ADsticas Universitarias - Argentina 2011.pdf>

Ardener, E. (1989). *The voice of prophecy and other essays*. Oxford: M. Chapman.

Baldi, S. (1998). Normative versus Social Constructivist Processes in the Allocation of Citations: A Network-Analytic Model. *American Sociological*, 63(6), 829–46.

Barberá, E. (n.d.). *Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección*. Proyecto de investigación financiado por el CICYT y el Ministerio de Asuntos Sociales

(Instituto de la Mujer. Plan Nacional I+D, Programa Sectorial de Estudios de las Mujeres y el Género). Retrieved from <http://www.uv.es/iued/investigacion/proyectos/>

Barberá, E. (2005). Mujeres en las Universidades Españolas. *Universidalia* 7.

Barberá Heredia, E.; Ramos López A. y Sarrió Catalá, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI. *Papeles del Psicólogo* 75, pp 46-52.

Barberá Heredia, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del "techo de cristal". Diversidad de género. *Revista Del Ministerio de Trabajo Y Asuntos Sociales*, 40, 55–68.

Barrancos, D. (2010). *Mujeres en la sociedad argentina: una historia de cinco siglos*. Buenos Aires: Sudamericana.

Bellota, A. (2012). Julieta Lanteri, la pasión de una mujer. Buenos Aires: Ediciones B.

Benschop, Y., & Meihuizen, H. E. (2002). Reporting gender: representations of gender in financial and social annual reports. En I. Aaltio-Marjosola & A. J. Mills (Eds.), *Gender, identity and the culture of organizations* (pp. 160–184). London: Routledge.

Ceci, S. J., & Williams, W. M. (2011). Understanding current causes of women's underrepresentation in science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(8), 3157–3162.

Chinchilla, N., León, C., Torres, E., & Canela, M. A. (2006). *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas*. Documento de investigación DI no. 632. Universidad de Navarra.

Collinson, D., & Hearn, J. (1994). Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management. *Gender Work & Org Gender, Work & Organization*, 1(1), 2–22.

Cuevas-López, M., & Díaz-Rosas, F. (2015). Género y liderazgo en la universidad española. Un estudio sobre la brecha de género en la gestión

universitaria. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 23.

Díez Gutiérrez, E. J., Terrón, E., & Anguita, R. (Eds.). (n.d.). *La cultura de género en las organizaciones escolares. Motivaciones y obstáculos para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección*. Barcelona: Octaedro.

Dube, L., Leacock, E. B., & Ardener, S. (Eds.). (1989). *Visibility and power: Essays on women in society and development*. New Delhi: Oxford University Press.

Ely, R. J. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 103–151.

Estébanez, M. E. (2003). *La participación de la mujer en el sistema de ciencia y tecnología en Argentina*. Documento de trabajo nro. 8, Grupo Redes. UNESCO-Oficina Regional de Montevideo.

Estébanez, M. E. (2004). Conocimiento científico y políticas públicas: un análisis de la utilidad social de las Investigaciones científicas en el campo social. *Espacio abierto*, 13(1).

Estébanez, M. E. (2007). Ciencia, tecnología y políticas sociales. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 34.  
Disponible en <http://www.redalyc.org/html/145/14503401/>. Consultado el 2/08/2016

Estébanez, M. E. (2009). Género e investigación científica en las universidades latinoamericanas. *Educación superior y sociedad*, 12(1), 81-106.

Hearn, J. (1985). Patriarchy, Professionalism and the Semi-Professions. In C. Unger (Ed.), *Women and Social Policy*. London: Macmillan.

Hearn, J. (1998). Men, managers and management. The case of higher education. In S. Whitehead & R. Moodley (Eds.), *Transforming managers: Engendering change in the public sector* (pp. 123–144). London: Taylor and Francis.

Heller, L. (2015). *Mujeres y varones en las organizaciones. Ambiciones y aspiraciones*. Buenos Aires: Pluma Digital ediciones.

Juárez Jerez, H., Perona, E., Cuttica, M., Molina, E. y Escudero, C. (2012). Feminización de la educación superior en las Ciencias Económicas: un estudio de caso. En Perona, B. E., (Ed.). *Economía feminista: Ensayos sobre el papel de la mujer en la economía, la educación y el desarrollo* (No. 330). Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC.

Kiss, D., Barrios, O., & Alvarez, J. (2007). Inequidad y diferencia. Mujeres y desarrollo académico. *Estudios Feministas*, 15(1), 85-105.

Kram, K. E., & Hampton, M. M. (1998). When women lead: The visibility –vulnerability spiral. In E. B. Klein, F. Gabelnick, & P. Herr (Eds.), *The Psychodynamics of leadership* (pp. 193– 218). Madison: Psychosocial Press.

Martin, J. (1990). Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations. *Organization Science*, 1(4), 339–359.

Martin, P. Y. (1981). Women, Labour Markets and Employing Organizations: A Critical Analysis. En D. Dunkerley & G. Salaman (Eds.), *The International Yearbook of Organization Studies*. London: Routledge & Kegan Paul.

Mills, A. J. (1988). Organization, gender and culture. *Organization Studies*, 9(3), 351–369.

Mills, A. J. (1995). Man/aging Subjectivity, Silencing Diversity: Organizational Imagery in the Airline Industry. The Case of British Airways. *Organization*, 2(2), 243 –269.

Mollo Brisco, G. F. M.; Moguiliansky, M. S., (2015). Mujeres directivas en las universidades nacionales argentinas. *Ciencias Administrativas*, 5.

Mondino, S (2012). *Repensando la igualdad de oportunidades. Mujeres en cargos de toma de decisión dentro de las Universidades Nacionales en el Conurbano*. Presentación para la Sociedad Argentina de Análisis Político (SAAP).

Morgade, G. (1992). *El determinante de género en el trabajo docente de la escuela primaria*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.

Morgade, G. (1993). ¿Quiénes fueron las primeras maestras? *Revista Del Instituto de Investigaciones En Ciencias de La Educación*, 2(2).

Nieto, S. A., & Hernández, P. M. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201–214.

Padilla Carmona, M. T. (2008). Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres directoras en Andalucía. *Relieve* 14(1).

Retrieved from [http://www.uv.es/RELIEVE/v14n1/RELIEVEv14n1\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v14n1/RELIEVEv14n1_1.htm)

Palermo, A. I. (2012). Estrategias y Proyectos profesionales de las estudiantes de carreras "masculinas". De Prácticas y Discursos. *Cuadernos de Ciencias Sociales* 1(1).

Paludi, M. (2009). *Problematizando las relaciones de género en una organización con políticas de diversidad*. Tesis de Maestría. Mentor: Gustavo Seijo. Maestría en Estudios Organizacionales. Buenos Aires: UDESA.

Papadópulos, Jorge; Radakovicho, Rosario. 2003. Educación Superior y género en América Latina y El Caribe. Capítulo 8 en *Seminario Internacional sobre la feminización de la matrícula de la Educación Superior en América Latina y El Caribe*. IESALC/UNESCO

Perona, E. (2008). Women in higher education in Argentina: equality or job feminization? *Canadian Woman Studies*, 27(1), 155.

Powell, G. N. (Ed.). (1999). *Handbook of gender and work*. Sage Publications.

Prichard, C. (1996). University management: is it men's work? En D. Collinson & J. Hearn (Eds.), *Men as managers, managers as men: Critical perspectives on men, masculinities and managements* (pp. 227– 238). London: Sage Publications.

Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002). "Mujeres directivas y demandas organizacionales". *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 183-192.

Rivas, A. (2015). Una política integral para los docentes. En *La Educación Argentina hoy: la urgencia del largo plazo*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

Rodrigou, M. (Ed.). (2009). *Trayectorias laborales y académicas de docentes en la UNC. Brechas de género*. Universidad Nacional de Córdoba.

Sánchez Moreno, M. R. y López Yáñez, J. (2009). *Mujeres agentes de cambio en la dirección de organizaciones universitarias*. Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Didáctica y Organización. Sevilla, España

Sánchez-Moreno, M., Tomás Folch, M., & Lavié Martínez, J. M. (2013). Visibilidad y poder de las mujeres en instituciones universitarias. *Education Policy Analysis Archives*, 21.

Sánchez Voelkl, P. (2011). *La construcción del gerente: masculinidades en élites corporativas de Colombia y Ecuador*. Flacso-Sede Ecuador.

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of applied psychology*, 57(2), 95.

Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of applied psychology*, 60(3), 340.

Schein, V. E. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women In Management Review*, 22(1), 6–18.

Schein, V. E., & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross-cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 439-447.

Stephan, E., & Levin, G. (1992). *Striking the Mother Lode in Science: The Importance of Age, Place, and Time*. Oxford: Oxford University Press.

Stobbe, L. (2005). Doing Machismo: Legitimizing Speech Acts as a Selection Discourse. *Gender, Work & Organization*, 12(2), 105–123.

Tomás, M. (2011). *La universidad vista desde la perspectiva de género*. Barcelona: Octaedro.

Tomás, M.; Durán, M. M.; Guillamón, C. y Lavié, J. M. (2008). Profesoras universitarias y cargos de gestión. *Contextos educativos*, 11, 113-129.

Tomás Folch, M., Castro Ceacero, D., & Duran Rodríguez, M. D. M. (2012). Aproximación a un modelo de análisis de la visibilidad en la universidad desde la perspectiva de género. *Revista de pedagogía*, 64(1), 141-158.

Tomás Folch, M., & Guillamón Ramos, C. (2009). Las barreras y obstáculos para el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de Educación*, 350, 253–275.

Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, 18, 518–45.

Vizcarra Bordi, I., & Velez Bautista, G. (2007). Género y éxito científico en la Universidad Autónoma del Estado de México. *Revista Estudios Feministas* 15 (3), 581–608.

Wainerman, C. (2007). Conyugalidad y paternidad: ¿Una revolución estancada? En María Alicia Gutierrez (Comp.), *Género, familia y trabajo: rupturas y continuidades: desafíos para la investigación política*. Buenos Aires: Consejo latinoamericano de ciencias sociales – CLACSO.

Wanner, R. A., Lewis, L. S., & Gregorio, D. I. (1981). Research Productivity in Academia: A Comparative Study of the Sciences, Social Sciences, and Humanities. *Sociology of Education* 54 (41), 238–253.

Ward, K. B., Gast, J., & Grant, L. (1992). Visibility and dissemination of women's and men's sociological scholarship. *Social Problems*, 39(3), 291–298.

White, K. (2003). Women and leadership in higher education in Australia. *Tertiary Education and Management* 9, 45–60.

Wolff, J. (1977). *Women in organizations. Critical issues in organizations*, 7-20.

Yannoulas, S. (1996). *Educación: ¿una profesión de mujeres? La feminización del normalismo y la docencia (1870-1930)*. Buenos Aires: Kapelusz.

Yannoulas, S. (1997a). Maestras de antaño: ¿mujeres tradicionales? Brasil y Argentina (1870-1930). En G. Morgade (Ed.), *Mujeres en la educación. Género y docencia en la Argentina. 1870-1930*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.

Yannoulas, S. (1997b). Maestras de antaño: ¿mujeres tradicionales? Brasil y Argentina (1870-1930). In G. Morgade (Ed.), *Mujeres en la educación. Género y docencia en la Argentina. 1870-1930*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.

Zaitegi, N. (2004). Las mujeres y el poder en las organizaciones educativas. En J. López, M. Sánchez, & P. Murillo (Eds.), *Cambiar con la sociedad, cambiar la sociedad*. Actas del 8o CIOIE (pp. 647–656). Sevilla: Universidad de Sevilla.



## **EL TECHO DE CRISTAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO ECUATORIANO: EL CASO DE LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

*María Fernanda Orquera Carranco; Cristina Fernanda Acuña Bermeo*

Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

*mariafernanda.orquera@epn.edu.ec, cristina.acuna@epn.edu.ec*

Recibido el 15 de junio de 2018. Aceptado el 5 de abril de 2019

### **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos de la investigación realizada para conocer la existencia o no del fenómeno del Techo de Cristal en la carrera en las mujeres graduadas de la Escuela Politécnica Nacional (EPN). Para poder alcanzar el objetivo de la investigación se diseñó una pesquisa de naturaleza mixta, con un alcance exploratorio dividida en dos etapas; la primera de índole cuantitativa donde se aplicó una encuesta para determinar la existencia del fenómeno buscado. Esta etapa consintió en la aplicación y análisis de 404 encuestas a graduados de las diferentes carreras del objeto de estudio. Una vez que en esa etapa se identificó el fenómeno, la segunda etapa tuvo un enfoque cualitativo donde se realizaron entrevistas en profundidad a graduados vinculados a la EPN, con el fin de explorar las posibles causas de los hallazgos de la primera fase.

El estudio permitió determinar que, gracias a las políticas públicas implantadas por el gobierno ecuatoriano en la última década, la matrícula femenina y la participación laboral de las mujeres han aumentado. Sin embargo, la participación de las mujeres politécnicas en niveles jerárquicos altos en las empresas donde trabajan es baja, motivo por el cual se pudo determinar la presencia del fenómeno de Techo de Cristal en las carreras de las graduadas de la EPN. Adicionalmente se observó que a mayor nivel jerárquico mayor es la brecha entre los salarios entre varones y mujeres donde estas últimas perciben menores valores remunerativos.

**Palabras claves:** Poder; Techos de Cristal; Género; Discriminación.; Subjetividad

Código JEL: M1; J16

### **Abstract**

The present work aims to present the results obtained from the research carried out to know the existence or not of the phenomenon of the Crystal Roof in the career of the graduate women of the National Polytechnic School (EPN). In order to reach the objective of the research, a research of a mixed nature was designed, with an exploratory scope divided into two stages; the first of quantitative nature where a survey was applied to determine the existence of the phenomenon sought. This stage consented to the application and analysis of 404 surveys to graduates of the different careers of the object of study. Once in that stage the phenomenon was identified, the second stage had a qualitative approach where in-depth interviews were conducted with graduates linked to the EPN in order to explore the possible causes of the findings of the first phase. The study made it possible to determine that, thanks to the public policies implemented by the Ecuadorian government in the last decade, female enrollment and women's labor participation has increased. However, the participation of polytechnic women in high hierarchical levels in the companies where they work is low, which is why it was possible to determine the presence of the Glass Ceiling phenomenon in the careers of the graduates of the EPN. Additionally, it was observed that the higher the hierarchical level, the greater the gap between wages between men and women where the latter perceive lower remunerative values.

**Key Words:** Power; Glass Ceiling; Gender; Discrimination; Subjetivities

JEL Code: M1; J16

## **Introducción**

La búsqueda por la reivindicación de los derechos de las mujeres tiene una larga historia que se ha visibilizado desde la primera ola del feminismo, en donde su principal fin se orientaba al reconocimiento de derechos e igualdad de oportunidades. Sin embargo, es con el movimiento sufragista que realmente se puede hablar de un grupo organizado de mujeres en busca de alcanzar un objetivo común; tornándose, de esta manera, la discriminación por sexo y la reivindicación de derechos en un tema relevante y foco de discusión (Gamba, 2008; Pinto, 2010).

Uno de los espacios donde las mujeres han buscado estas reivindicaciones es el laboral. Aunque su participación en las organizaciones ha aumentado a través de los años (Tzannatos, 1999) el número de mujeres en la cima de las organizaciones continua siendo pequeño. Este hecho podría sugerir que las mujeres no están preparadas para ocupar cargos de mayor responsabilidad, al no contar con formación académica o experiencia necesarias para asumir estas posiciones. Sin embargo, hoy en día los niveles de formación de hombres y mujeres no tiene diferencias, inclusive en algunas ramas las mujeres tienen mayor preparación para desempeñar cargos donde compiten con varones, por lo que esta afirmación dejaría de ser válida. A pesar de esto, la mayoría de las organizaciones aún prefieren contratar a hombres antes que a mujeres (Commission & others, 1995; Tanure, Neto, & Mota-Santos, 2014) aunque Wellalage & Reddy (2017) en sus estudios sostiene que organizaciones como el Banco Mundial y las Naciones Unidas demuestran, de manera global, que un mayor involucramiento de las mujeres en el mercado laboral, y de una distribución de las rentas más equitativas, contribuyen de mejor manera al Desarrollo Económico mundial. (Asamblea General de Naciones Unidas, 1993; Tzannatos, 1999)

A partir del incremento de mujeres en el espacio laboral se han presentado algunos problemas con su integración en lo referente a salarios, ascensos, horarios, etc. Una mujer en su trabajo puede enfrentarse a situaciones naturalizadas por el entorno como ingresos inferiores a los de sus colegas varones; inestabilidad laboral por decisiones que tienen que ver con su maternidad; ambientes laborales hostiles, agresivos, donde las mujeres son objeto de acoso laboral, violencia sexual o son forzadas a realizarse test de embarazo (Escartín, Salin, & Rodríguez-Carballeira, 2013).

Estas situaciones son consecuencia de barreras de tipo social, individual, organizacional y gubernamental, las cuales son invisibles y serían las responsables de que las mujeres tengan dificultades en el momento de ascender en sus carreras profesionales y alcanzar puestos de responsabilidad. Dicha dificultad se conoce como el fenómeno del Techo de Cristal, el cual se refiere a las diferencias que existen en las organizaciones en términos de los cargos, el salario que perciben y la carrera profesional de hombres y mujeres donde estas últimas tienen desventajas. El fenómeno señala que las barreras no son de tipo académico o productivo, no desaparecen por sí solas y deben ser visibilizadas para ser desnaturalizadas. La manera más común para desaparecer el techo es la creación de marcos legales que controlen las barreras y así evitar sus efectos.

En lo referente al Ecuador, en los últimos 10 años se ha dado un cambio significativo en la política pública relacionada con los derechos, no sólo de las mujeres sino para los grupos más vulnerables. Se han creado políticas relacionadas con la igualdad de género en las organizaciones públicas, tanto en garantizar la selección del personal por méritos sin considerar variables como género o raza para acceder a una plaza de trabajo, así como se ha normado fuertemente la participación de las mujeres en los procesos electorales nacionales, provinciales y locales. Un claro ejemplo que evidencia este cambio fue haber contado por primera vez con una mujer en la presidencia de la Asamblea Nacional.

En la educación superior también ha existido una transformación al incluir al género como parte de las discusiones académicas. En el primer seminario de calidad de la educación superior y género, realizado en Ecuador en el 2014, se iniciaron los debates de temas como las carreras que se consideran aptas para varones, las posiciones de poder en las Universidades tradicionalmente dominadas por hombres, el aumento de la matrícula femenina en todas las carreras, entre los tópicos más destacados (Género, 2015).

Con lo expuesto se justifica el objetivo de este estudio, el cual es determinar la presencia o no del fenómeno Techo de Cristal en el contexto universitario para posteriormente explorar las posibles causas del mismo, si existiera.

## **1. Marco teórico**

A nivel mundial los estudios de género en las organizaciones no son recientes. Sin embargo, en el contexto ecuatoriano las discusiones en torno a esta temática son relativamente nuevas. A continuación, se presenta la construcción teórica a través de la cual se pretendió identificar el fenómeno Techo de Cristal relacionado a los estudios de género que apoyó a la presente investigación.

### **1.1. El fenómeno de Techo de Cristal**

Socialmente, existen esquemas contruidos que funcionan como matrices de las percepciones sobre la relación hombre y mujer y que aplican especialmente a las relaciones de poder y a los roles que cada uno cumple en la sociedad (Bourdieu, 1998). Uno de esos esquemas es el que sucede en las organizaciones, donde la relación varón – mujer puede ser la causa de barreras invisibles que impiden el acceso de las mujeres a espacios de decisión y niveles jerárquicos superiores.

Si bien en la actualidad, el mercado laboral ha incorporado a una gran cantidad de mujeres de forma significativa y constante, esto no siempre fue así. En la década de los '60, Boserup (1970) identificó que las mujeres incrementaban en número dentro de las organizaciones debido a una mudanza de las actividades cotidiana relacionadas a la agricultura hacia otras actividades relacionadas a la industria. Candia (1993) coincide en que este incremento se dio debido a la transformación productiva de la sociedad. En los años noventa las organizaciones empiezan a crear plazas de trabajo de manera intensiva. La generación de empleo ocurre en forma polarizada, con la creación de nuevos puestos de alto y de bajo nivel a la vez, con una preponderancia de los últimos. Para las mujeres, por un lado, se registran lentos procesos de mayor acceso a puestos directivos (profesionales y técnicos) donde las mujeres ingresan con mayor frecuencia al sector público. Por otro lado, surgen puestos de trabajo precarios y de bajas remuneraciones, donde la participación de las mujeres es mayoritaria, por ejemplo: en algunas actividades de agroexportación, la maquila, el trabajo a domicilio y el empleo doméstico (Candia, 1993). En cualquiera de los dos extremos, la mayor incorporación laboral de las mujeres ocurre en el contexto de una persistente discriminación salarial,

la cual incluso, tiende a aumentar en niveles educativos más altos (Arriagada, 1997).

Es importante destacar que los puestos de trabajo de menor rango, especialmente en el área de servicios, son de fácil acceso para las mujeres. Lo contrario sucede al otro lado de la pirámide en la estructura organizacional, son pocas las mujeres que han accedido a promoción de sus cargos, dominando así las barreras y obstáculos en los espacios organizacionales (Cotter, Hermsen, Ovadia, & Vanneman, 2001; Jalalzai, Ledwith, & Manfredi; Ledwith & Manfredi, 2000; Shahtalebi & Yarmohammadian, 2012). La participación de las mujeres en puestos de dirección continua siendo limitada y con lleva conflictos (İlkkaracan, 2012) esto a pesar de que en los últimos años las mujeres han alcanzado logros académicos importantes y han asumido retos laborales significativos (Pyle & Ward, 2003).

Los obstáculos, en principio, no son visibles porque no corresponden a leyes o códigos que impidan el ascenso de las mujeres a cargos de dirección, simplemente se dan en la cotidianidad como comportamientos sociales naturalizados. Las barreras invisibles y obstáculos, existentes en la organización, que impiden que personas calificadas (Purcell, MacArthur, & Samblanet, 2010) alcancen posiciones de liderazgo, dentro de una organización, o un cargo político se denomina "Techo de Cristal" (Commission & others, 1995; Shahtalebi & Yarmohammadian, 2012). Este término fue utilizado por primera vez en 1984 por el departamento de trabajo de los Estados Unidos (Oxley, 2013) y posteriormente mencionado por el World Street Journal (Weyer, 2007) en 1986.

El Techo de Cristal es una barrera presente en la organización que implican inequidad y discriminación (Weyer, 2007). No se puede ver, puesto que no hay características propias del empleado como su formación, o experiencia profesional previa, que impida su ascenso profesional (Cotter, Hermsen, Ovadia, & Vanneman, 2001), lo que evidencia disparidades en niveles altos de la organización entre la presencia de hombres y mujeres en cargos directivos (Purcell, Rhea MacArthur, & Samblanet, 2010). Otros autores han planteado que dicho fenómeno es más fuerte cuanto más arriba se encuentra la posición jerárquica a alcanzar (Baxter & Wright, 2000).

El techo se puede ver a simple vista ya que tradicionalmente las posiciones de poder y liderazgo, han sido ocupadas por hombres (Weyer, 2007), En

un estudio que abarcó doce países de América Latina, Carrillo, Galdelman, & Robano (2014) determinan la menor presencia de mujeres en puestos directivos en todos ellos, mientras que Badel & Peña (2010); Bain & Cummings (2000); Baxter & Wright (2000); Chi & Li (2007); Gaete – Quezada (2015) evidenciaron que no solo la presencia de mujeres es menor en las posiciones gerenciales más altas sino que su presencia es mayoritaria en los puestos de menor jerarquía, sumándose así el fenómeno de piso pegajoso. En los dos ejemplos citados, es una constante la diferencia en términos salariales entre mujeres y hombres que ocupan los mismos cargos. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2015) la diferencia entre las ganancias medias de hombres y mujeres en relación con las ganancias medias de los hombres se encuentra entre el 18,6% y el 36,7%, para los primeros diez países con mayor brecha.

La mayor producción investigativa respecto de la brecha salarial entre hombres y mujeres se ha centrado en estudios que vinculan aspectos relacionados a la economía, Para demostrar la inequidad cuantitativamente se puede observar los estudios de Chi & Li (2007) quien demuestra las diferencias salariales por género en la China urbana, Badel & Peña (2010) que determinan el mismo fenómeno en Colombia, o la propuesta de Rosser & Mamiseishvili (2014) para usar el salario como variable para medir el fenómeno del Techo de Cristal en los Estados Unidos. Sin embargo, desde que se iniciaron los estudios sobre los techos de cristal poco ha cambiado en el contexto y el papel de las mujeres en los espacios organizacionales (Wrigley, 2002).

Tanto el fenómeno del Techo de Cristal como las brechas salariales relacionadas al fenómeno responden a barreras invisibles que no están relacionadas a decisiones estructurales de las organizaciones. Las barreras que en este trabajo han sido consideradas para el análisis responden a los trabajos realizados por Gaete y Quezada (2015), Shahtalebi & Hossein Yarmohammadian (2012) Weyer (2007) en sus respectivas investigaciones. Los autores considerados para este estudio coinciden al señalar que los elementos que generan la creación de una barrera responden a factores culturales en una organización, de allí que se consideren elementos como aceptación sobre el hecho de que llevar acabo el papel de madre y esposa obstaculiza una vida laboral, problemas generados al conjugar la vida laboral con las actividades de ama de casa, control masculino de los espacios laborales, prácticas corporativas de

reclutamiento del personal, comportamiento individual, entre otros, estas barreras se resumen en la tabla 1.

A pesar de que las barreras que producen el Techo de Cristal se pueden agrupar en diferentes categorías, los comportamientos organizacionales, sociales e individuales que ocasionan el fenómeno, coinciden en elementos comunes que finalmente desembocan en que la exclusión sea desde las perspectivas biológica, social o cultural/estructural que señala Weyer (2007), dichas perspectivas se entranan para soportar el *status quo* en el cual los hombres permanecen en los espacios de poder (Wrigley, 2002).

### **1.2. Poder en los espacios organizaciones**

Otro concepto que es necesario observar en esta investigación es el poder dentro de los espacios organizacionales dado que el fenómeno de Techos de Cristal sucede en ese contexto y están relacionados entre sí. "El poder en los espacios laborales se considera como la influencia de una persona sobre otras como resultado de la posición en la organización, de una relación interpersonal o de una característica individual" (Ragins & Sundstrom, 1989, p. 51), es entonces que el poder es resultado de una relación y no un elemento determinado desde la individualidad. Adicionalmente, se debe entender que en las relaciones toda acción genera una consecuencia significativa y por tanto todos en algún momento afectan la vida de otro y cada acepción de poder selecciona una serie de estas consecuencias significativas, el poder con lleva intencionalidad (Lukes, 1978).

El poder puede ser categorizado como objetivo o percibido, esta distinción resulta pertinente al momento de analizar el fenómeno de Techo de Cristal, debido a que por la definición de roles de género y estereotipos se puede llegar a percibir a la mujer como un actor con menor poder del que realmente tiene, y dicha percepción puede contribuir inclusive a una autodefinición distorsionada de poder entre las mujeres (Ragins & Sundstrom, 1989).

De lo señalado anteriormente se desprende que las organizaciones no son neutrales al género y esta no neutralidad se refleja en la reproducción de ventajas masculinas, es decir, se presentan distinciones entre hombre y mujer, masculinidad y femineidad, y, poder y dominación lo que coadyuva a que las inequidades de género se mantengan (Stainback, Kleiner, & Skaggs, 2016).



Tabla 1  
*Barreras que ocasionan el Techo de Cristal*

Proponente	Barrera	Componentes
Ricardo Gaete-Quezada. El Techo de Cristal en las universidades estatales chilenas	<i>Barreras sociales</i>  <i>Barreras internas</i>  <i>Barreras gubernamentales</i>	·Cantidad y disponibilidad de mujeres en cargos de alta dirección.  ·Características de liderazgo  ·Clima organizacional intolerante con las diferencias ·Falta de seguimiento a la aplicación de leyes ·Tradicional división de tareas ·Incompatibilidad de roles ·Discriminación de género ·Elementos propios de la estructura social ·Conductas y actitudes femeninas (complacer, falta de modelos femeninos)
Somaye Shahtalebi et al	<i>Elementos organizacionales</i>	·Legislación universitaria y procedimientos ·Condiciones y situaciones negativas ·Visión de los directivos
Barriers to women managers climb the peaks of success	<i>Elementos sociales</i>  <i>Elementos individuales</i>	·Mirada negativa de la sociedad frente al tema ·Problemas y conflictos sociales  ·Problemas individuales (falta de autoconfianza, elementos emocionales de las mujeres) ·Problemas laborales ·Problemas familiares
Birgit Weyer. Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders	<i>Prácticas corporativas</i>  <i>Causas culturales, comportamentales y estructurales</i>	·Reclutamiento, retención y promoción  ·Estilos de liderazgo y estereotipos ·Teoría feminista

Fuente: EP. Modif. de Gaete-Quezada, 2015; Shahtalebi, et al. 2012 y Weyer, 2007.

El poder como una variable en el análisis organizacional permite conocer las consecuencias en las relaciones recíprocas o de dependencia entre niveles jerárquicos y subordinados.

Se impulsa en las organizaciones un poder asimétrico que sirve no solo para el control del cuerpo físico de los individuos-trabajadores, determinado especialmente en la jornada de trabajo, sino también el control de su subjetividad. Esto implica un tratamiento sutil, casi imperceptible, relacionado con los aspectos íntimos de la persona, que hace que se establezcan vínculos entre los individuos y la organización. Estos vínculos pueden ser objetivos (determinado por relaciones formales de trabajo) y subjetivos (sentimientos de pertinencia, filiación, reconocimientos, etc.) (Faria & Schmitt, 2007).

Es así que el poder está presente en las categorías ligadas a las barreras invisibles que acarrearán a la existencia del Techo de Cristal, ya que tras éstas subyace el control y la búsqueda de alcanzar el acatamiento dentro de las relaciones al interior de las organizaciones.

### **1.3. La participación de la mujer en la educación superior en el Ecuador**

Históricamente en el Ecuador el número de mujeres con acceso a la Educación Superior ha sido bajo, tal como ocurre en otros países de la región y en el mundo (Bain & Cummings, 2000; Lee, 2002; Maggion Maia, 2016). Para el caso ecuatoriano al 2016 existían 736.000 estudiantes matriculados en el sistema de educación superior (Ecuador Universitario, 2016). La tasa bruta de matrícula universitaria nacionalmente en el periodo comprendido entre el año 2006 al 2016 tiene varios cambios, en el periodo 2006 al 2011 asciende del 23,3% al 31%, sin embargo, a partir de ese año esta tasa empieza a decrecer hasta llegar a un valor de 21% en el año 2016. Al realizar este análisis en términos de género, las mujeres tienen un crecimiento del 25,6% al 36,4% entre el periodo 2006 a 2011, para luego tener una reducción que llegó a 22,8% en el 2016. Por otra parte, el crecimiento de la matrícula masculina se dio del 2006 al 2010 (21,1% a 26%) para posteriormente disminuir llegando al 19,3% (Ponce Jarrín, 2016).

A su vez, el sistema de educación superior ha tenido un cambio en su política pública generando acciones afirmativas que permiten el acceso a

la educación a un mayor número de mujeres. Para el año 2015, en promedio, el 51% de los aspirantes que aceptaron un cupo en el sistema de educación superior fueron mujeres, en contraste con datos del 2001 donde la tasa de matrícula de mujeres en el sistema de educación superior fue del 11,9% (Torres, 2006).

## **2. Metodología**

Para el presente estudio fue necesaria la realización de dos etapas de investigación. La primera etapa, de naturaleza cuantitativa, tenía como objetivo verificar la existencia o ausencia del fenómeno del Techo de Cristal en el caso seleccionado; mientras que la segunda etapa de la investigación adoptó un enfoque cualitativo, donde se procuró explorar las posibles causas que producen el fenómeno en el caso de que existiera en primera instancia.

Debido a que muchos aspectos inherentes a las relaciones humanas son mejor explicados por el enfoque cualitativo, se decidió incluir la segunda etapa de este estudio ya que, mientras el enfoque cuantitativo otorga herramientas útiles para el análisis de datos, puede concluir generalizaciones que simplifican e ignora elementos particulares y profundos que pueden ser identificaos con herramientas comunes en estudios cualitativos (Patton, Lori & Haynes, 2014). Debido a esta combinación de paradigmas el enfoque de la investigación es de naturaleza mixta (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Por otro lado, la investigación tiene un alcance descriptivo, es decir, que se limitará a caracterizar los fenómenos encontrados. Según Hernandez et al. (2010), las investigaciones de este tipo describen fenómenos y situaciones donde se buscan especificar las características y propiedades del objeto de estudio.

Como herramientas de recolección de datos en la fase cuantitativa de la investigación se usaron encuestas, cuyos datos fueron estudiados bajo herramientas de análisis de datos descriptivos. En la segunda etapa de la investigación, la herramienta utilizada fue las entrevistas a profundidad a graduadas y autoridades de la institución objeto de estudio. Los datos obtenidos de las entrevistas fueron examinados a través de análisis crítico

del discurso (CDA), que mira al lenguaje como un discurso, entendido como un proceso social que está dialécticamente relacionado a otros (Chouliaraki & Fairclough, 2010), de tal manera que se pudieran comprender los elementos subyacentes a los hallazgos de la primera fase. Para determinar el número de entrevistas se consideró el muestreo teórico el cual satura la muestra en la construcción del conocimiento a través de las contribuciones y con la información que fue surgiendo en cada entrevista (Martínez-Salgado, 2012).

Este estudio se basó en un caso único que según Yin (2001) es justificado cuando el caso es representativo o típico y puede ofrecer mucha información sobre las experiencias de sus similares. Martins (2006) por otro lado agrega que el caso único elegido debe tener importancia significativa y ofrecer descripciones, interpretaciones y explicaciones que llamen la atención por lo singular.

El caso seleccionado para esta investigación fue la Escuela Politécnica Nacional (EPN). Es la universidad pública ecuatoriana dedicada a las ramas de la ingeniería y ciencias con mejor posicionamiento y con el mayor número de alumnos en la sierra ecuatoriana. Esta institución cuenta con ocho facultades, cerca de 600 profesores, 8.000 alumnos y el número de graduados de la escuela entre los años 2007 y 2016 fue de alrededor de los 14.000. Por su espíritu politécnico los resultados de este estudio podrían extrapolarse en una primera instancia a las restantes cuatro escuelas politécnicas que tiene el Ecuador en las demás regiones, justificando así el uso de un caso único en esta investigación.

### **3. Resultados y discusiones**

De conformidad al marco teórico planteado, en las dos etapas se observaron las barreras que producen el fenómeno, las cuales se han definido como categorías de análisis. Se procedió a discriminar los elementos comunes definiéndose cuatro barreras que deben estar presentes para considerar la existencia del fenómeno de techos de cristal. Esas barreras son: a) sociales, b) internas u organizacionales, c) individuales y d) gubernamentales.

Adicionalmente, en la primera fase de la investigación, se tomaron elementos de medición que permitan evidenciar, a través de una encuesta

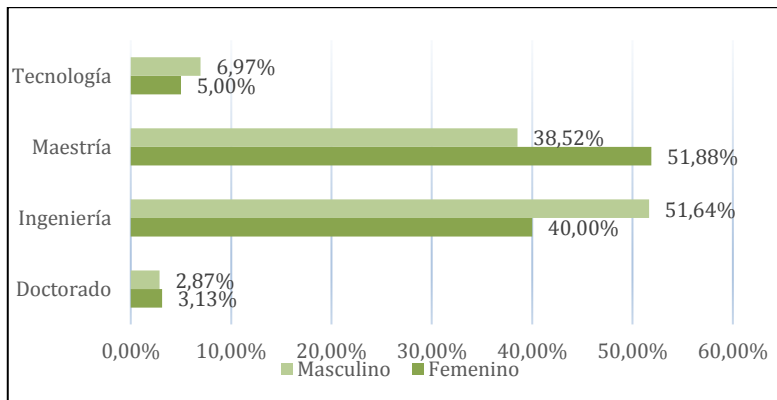
realizada tanto a hombres como mujeres, que las graduadas politécnicas se enfrentan al fenómeno Techo de Cristal en sus espacios laborales o no. Estas variables de análisis fueron: salario, modalidad de empleo, edad y nivel de formación.

Considerando la naturaleza mixta de esta investigación, los resultados han sido separados en dos espacios de análisis que a continuación se presentan.

### 3.1. Análisis cuantitativo del estudio

A través del instrumento de recolección de datos cuantitativos se pudo observar que los niveles de formación que más se presentan en el grupo de graduados encuestados, tanto hombres como mujeres, están concentrados en el tercer nivel (ingeniería) y en el grado académico de maestría. En este último grupo se aprecia que existe un mayor porcentaje de mujeres que de hombres, aunque de manera general en los cuatro grados académicos que se consultó a los graduados, existe una mayor concentración de hombres. Se evidencia así la preponderancia masculina en la institución objeto de estudio lo que se puede observar en la Figura 1 a continuación expuesta.

Figura 1



*Niveles de formación de los graduados.* Fuente: Elaboración Propia

En lo referente a la franja etaria de realización de estudios, en la tabla 2 se puede ver que no hay una diferencia significativa de edad. Por ejemplo, En el nivel de ingeniería tanto hombres como mujeres realizan sus estudios de maestría entre los 29 a 39 años mayoritariamente.

Tabla 2  
*Edad y niveles de formación*

Sexo – Edad	Doctorado	Maestría	Ingeniería	Tecnología	Total
Mujeres	5	83	64	8	160
18-28	1	3	26	3	33
29-39	4	59	35	5	103
40-50		10	3		13
51-62		11			11
Varones	7	94	126	17	244
18-28	1	5	47	1	54
29-39	6	52	59	13	130
40-50		28	13	3	44
51-62		9	7		16
Total general	12	177	190	25	404

Fuente: Elaboración Propia

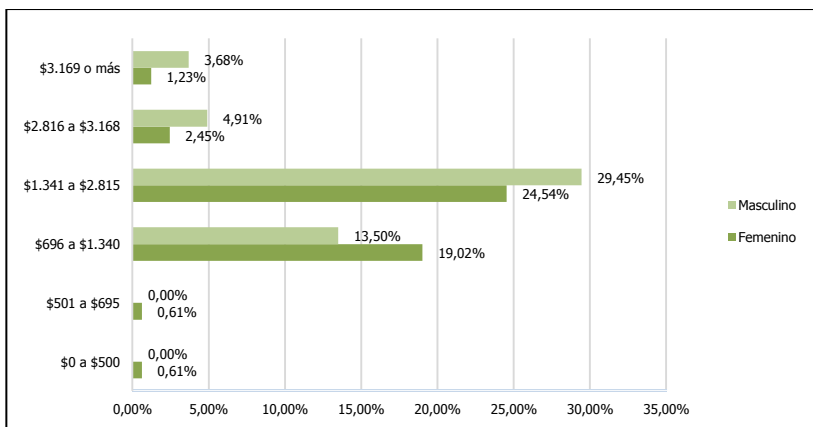
Sin embargo, al incluir la variable "niveles salariales", se visibiliza una marcada diferencia de niveles a favor del grupo masculino que, aunque no cuenta con niveles de formación de posgrado, reciben una remuneración superior al de las mujeres.

Una vez identificada a la variable "nivel salarial" como una diferencia significativa y como una pista par identificar más diferencias se procedió a analizar a los encuestados según su lugar de trabajo. Se dividió el grupo entre funcionarios del sector público y funcionarios del sector privado debido a que en el Ecuador los dos sectores se desarrollan en dos marcos

institucionales diferentes. Por un lado en el sector público ecuatoriano los funcionarios de mandos medios y bajos pueden hacer carrera. Esto quiere decir que al ingresar a una organización pública pueden ascender en la pirámide organizacional a través de concursos de mérito y oposición. Anexa a los niveles organizacionales está la escala salarial que establece la remuneración correspondiente a cada puesto de trabajo y que es aplicable a todas las entidades públicas regidas por el Código de Trabajo. Tratamiento separado reciben los funcionarios de niveles jerárquicos superiores los cuales ocupan puestos de libre nombramiento y remoción, quienes están faltos de algunos elementos legales aplicables a los funcionarios de carrera y que reciben sueldos superiores a los niveles antes indicados.

Por otro lado, para el sector privado, si bien debe cumplir al menos con lo establecido por ley en lo referente a salario y otros beneficios básicos, no existe una tabla de escalafón que establezca taxativamente niveles salariales ni méritos que se deban cumplir para acceder a espacios jerárquicos superiores.

Figura 2



*Personas por nivel y remuneración en sector público.* Fuente: Elaboración Propia

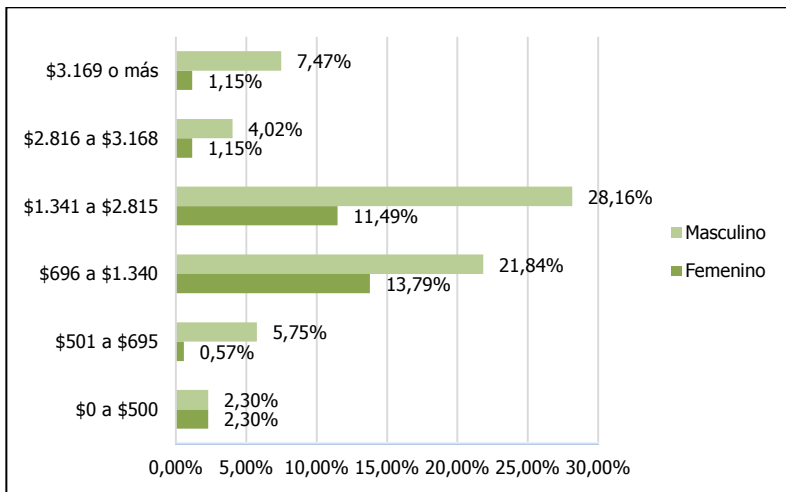
En el sector público, al estar establecido los niveles salariales en mandos inferiores y medios, no se puede hablar directamente de brecha salarial. Para poder analizar la escala salarial se determinaron franjas remunerativas de acuerdo con la escala salarial del sector público y agruparon a los encuestados para saber cuántos de ellos se encuentran en cada franja. En la Figura 2 se puede observar que del total de graduados encuestados, en los niveles jerárquicos de remuneración inferior no existen hombres. Para el caso del nivel jerárquico en donde el salario está comprendido entre los 696 y 1.340 dólares, se pudo evidenciar la presencia de graduados varones, pero el número de mujeres supera al de los hombres en este segmento llegando a una diferencia de 5,52% manteniéndose la relación del estrato inferior. La relación cambia en los niveles de salarios más altos que corresponderían a un sueldo superior a 1700 dólares correspondientes al segmento de cargos jerárquicos superiores o de libre remoción. En este segmento la presencia de mujeres es menor en un 3%.

Para poder realizar una comparación entre sectores se usó la misma escala salarial del sector público no sin antes recalcar nuevamente que el sector privado no tiene una normativa que regule los salarios por nivel. En la Figura 3 Se puede observar que la ausencia del marco regulatorio salarial, tanto para los funcionarios de carrera como para los de libre nombramiento y remoción, las diferencias son mayores en cuanto a desigualdades salariales en lo que respecta al número de mujeres en cada franja. Se puede observar que únicamente existe paridad en el nivel más bajo (0 a 500 dólares), mientras que suben los niveles salariales las brechas en número de hombres y mujeres es mayor en favor de los varones.

Analizando únicamente los resultados antes citados se podría pensar que el fenómeno de Techo de Cristal es menor en el sector público, sin embargo, al agregar una variable más como es la de prejuicios por género en el mercado laboral, el grupo analizado dejó en evidencia que sería un error solamente basar las conclusiones en el sueldo. Frente a la pregunta de "en su campo laboral experimentó al tipo de prejuicio por género" los resultados fueron inversos para los dos sectores. El 62,02% de las mujeres encuestadas que trabajan en el sector público manifestaron que han experimentado barreras sociales en su experiencia laboral mientras que en el sector privado únicamente las han sentido 41,51% tal y como se puede observar a detalle en la tabla 3.



Figura 3



Personas por nivel y remuneración en sector privado. Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente se observó la modalidad de trabajo (tiempo completo, medio tiempo, por horas). En referencia a este aspecto se determinó que el 76,98% del total de la población encuestada, trabaja a tiempo completo y que de este grupo el 59,49% es de sexo masculino el cual 31,56% cuenta con grado académico de maestría y el 36,48% únicamente tiene un título de ingeniería. Esta situación, en términos de la proporción, se modifica ya que un mayor número mujeres (46,25%) cuentan con grado académico de maestría en el grupo que trabaja a tiempo completo evidenciando su mayor nivel de preparación por sobre sus colegas hombres. Esta diferencia se puede ver en la tabla 4 que a continuación se presenta.

**Tabla 3**  
*Experimentación de barreras por los graduados*

Sexo	Sector público	Sector privado
<b>Mujeres</b>		
Totalmente de acuerdo	17,72%	11,32%
De acuerdo	44,30%	30,19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12,66%	13,21%
En desacuerdo	13,92%	35,85%
Totalmente en desacuerdo	11,39%	9,43%
<b>Hombres</b>		
Totalmente de acuerdo	2,38%	2,48%
De acuerdo	9,52%	19,01%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27,38%	16,53%
En desacuerdo	21,43%	33,06%
Totalmente en desacuerdo	39,29%	28,93%

Fuente: Elaboración Propia.

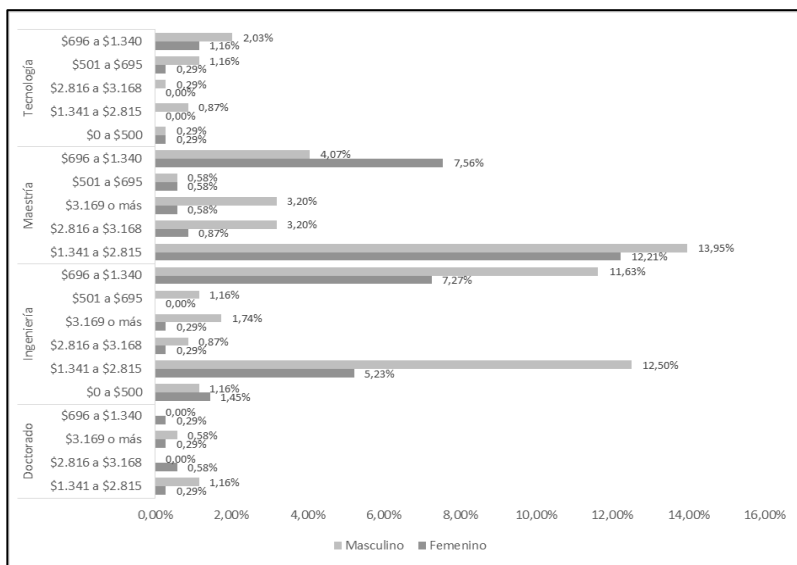
**Tabla 4**  
*Niveles de formación*

Tiempo completo	Mujeres	Varones	Total
Doctorado	3,13%	2,46%	2,72%
Maestría	46,25%	31,56%	37,38%
Ingeniería	26,25%	36,48%	32,43%
Tecnología	3,13%	5,33%	4,46%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, al considerar los niveles salariales en contraste con el nivel de formación, se observa que en los niveles de ingeniería el grupo de graduados se encuentran concentrados en los sueldos que oscilan entre los 696 a 1340 y entre los 1341 a 2815 dólares, situación similar ocurre para el grado de maestría modificándose en los porcentajes. Sin embargo, en la Figura 4 se puede ver que la formación de los individuos no es garantía de que ocupen puestos con mejores salarios debido a que en los rangos superiores salariales la presencia de hombres es mayoritaria.

Figura 4



*Niveles salariales generales vs nivel de formación.* Fuente: Elaboración Propia

Frente a los datos analizados se puede afirmar entonces que existe una barrera invisible en las organizaciones donde se desempeñan las graduadas de la institución de educación superior objeto de estudio. Adicionalmente es importante mencionar que de forma indirecta las

mujeres encuestadas manifestaron que existen diferencias en el trato por parte de sus superiores tanto para hombres como para mujeres o que en sus organizaciones se procura no contratar mujeres por sus periodos de embarazo o lactancia.

### **3.2. Análisis cualitativo del estudio**

Una vez que se identificó la existencia del fenómeno del Techo de Cristal en las organizaciones donde trabajan los graduados politécnicos, se procedió con la segunda fase de la investigación. Esta fase tenía el objetivo de llegar a comprender los elementos que pueden causar este fenómeno. Para ello se realizaron entrevistas a graduadas y a las autoridades vinculadas a docencia e investigación pertenecientes a la universidad politécnica objeto de estudio.

En la tabla 5 se presentan las barreras que se usaron para el análisis de los datos recolectados en las entrevistas. Estas categorías definidas por Gaete - Quezada (2015) y por Shahtalebi & Hossein Yarmohammadian (2012) las cuales son posibles explicaciones al fenómeno del Techo de Cristal.

Si bien el énfasis de esta investigación fue puesto en análisis cuantitativo, los datos arrojados en la etapa cualitativa son los que dejan abierta la posibilidad de ampliar esta investigación. Basados en las barreras antes mencionadas, las entrevistas evidenciaron la existencia de todas ellas en los espacios laborales de las entrevistadas. Sin embargo, hay un marcado destaque a las barreras individual y social.

Un grupo de las entrevistadas manifestó no estar interesada en alcanzar posiciones de poder debido a que los mencionados espacios son "más propicios para los hombres" por las circunstancias vinculadas a la estrategia, la política y negociación. Manifestaron también que para las mujeres es frecuente involucrar los sentimientos en la toma de decisiones y esto es considerado como inapropiado. Estas afirmaciones reflejan una autoimagen de limitación y además la percepción propia de las mujeres de que el reconocer las emociones en los espacios organizacionales es inadecuada.

Otro grupo de entrevistadas señaló que si bien han podido ver la presencia de prejuicios en el espacio tanto universitario como laboral, no ha sido afectada de forma directa. En este proceso se han visto abocadas a

modificar sus comportamientos y en ocasiones ser agresivas frente a la resolución de problemas organizacionales.

Tabla 5

*Barreras y objetos discursivos para el análisis del Techo de Cristal*

Barreras	Objetos discursivos
Barreras sociales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mirada negativa de la mujer en los roles gerenciales (prejuicios)</li><li>• Incompatibilidad de los roles familiares con los profesionales</li><li>• Atribuir el sexo a determinadas profesiones</li></ul>
Barreras internas u organizacionales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actitudes negativas hacia la mujer y no aceptación de mujeres en espacios de poder</li><li>• Condiciones de trabajo deficientes</li><li>• Sesgo en procesos de selección</li></ul>
Barreras individuales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fuertes responsabilidades al ser madre y esposa</li><li>• Las mujeres son emocionales y ponen emociones en los espacios laborales</li><li>• Falta de autoconfianza</li><li>• Existencia de limitaciones de tiempo</li><li>• Falta de interés en ejercer el poder</li><li>• Ausencia de autoestima de las mujeres</li></ul>
Barreras gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Legislación laboral</li><li>• Acciones afirmativas</li><li>• Organismos de control existentes</li></ul>

Fuente: Modificado de (Gaete - Quezada, 2015, pág. 9; Shahtalebi & Hossein Yarmohammadian, 2012, pág. 3090)

Por otro lado, en todos los casos las entrevistadas concuerdan en que la vida familiar ha sido una dificultad para su desarrollo profesional, así como para contar con una participación más activa en cada uno de sus espacios; esto ha provocado que se tenga una limitación ya sea para su espacio personal o para su espacio laboral.

Finalmente, en las entrevistas realizadas a los directivos se encontraron resultados contradictorios. Por un lado, la mitad de la muestra opinó que existe el fenómeno el otro mencionó que si bien hay elementos que

pueden ser considerados una barrera en la universidad estos no generan prejuicio, exclusión o trato diferenciado.

Los datos cualitativos reflejaron también los conflictos que tienen las mujeres para alcanzar el poder en las organizaciones. A pesar de que en los discursos de las mujeres entrevistadas se puede ver el interés de alcanzar el poder, también se evidencia la manera de evitarlo por causa de las barreras o autoconsiderarse no aptas para el mismo. Las limitaciones que perciben las mujeres para llegar a posiciones altas jerárquicamente, que requieran acciones políticas, caminan por sus propios juicios a su género más que en su capacidad. Este tipo de conflictos no están presentes en los discursos masculinos.

## **Conclusiones**

Para el contexto ecuatoriano, así como ha sucedido en el mundo, el papel de la mujer ha cambiado y está cambiando con mayor velocidad. En el caso específico del contexto universitario del Ecuador, estos cambios se evidencian en el incremento de la tasa de matrícula de mujeres. Uno de los factores clave este incremento en el Ecuador es la generación de políticas públicas enfocadas a la inclusión de las mujeres en las universidades las cuales han funcionado reflejando no solamente en la homogenización de la demografía de género en las universidades sino también en el mercado laboral público y privado.

Por otro lado, se pudo observar la influencia de la política pública salarial que actúa con mayor intensidad en el sector público. En las escalas salariales menores y que tienen posibilidad de hacer carrera, que están actualmente reguladas, se evidencia una menor brecha en el número de mujeres y hombres. Sin embargo, nombramientos de los servidores de libre nombramiento y remoción que tienen remuneraciones mayores no siguen una normativa salarial. En estos estratos la presencia de mujeres es menor. La inexistencia de una política salarial que alcance al sector privado da como resultado que el mercado laboral de las empresas de capital privado presente brechas mayores y donde casi no existen mujeres que accedan a remuneraciones superiores a los 3.000 dólares.

Las barreras que evidencian el fenómeno están presentes en el objeto estudiado y no se presentan separadas, sino que se relacionan entre sí. Es así que se aprecia, con base en el estudio cualitativo, que las barreras

organizacionales (sesgo, prejuicios, roles) se vinculan con las barreras individuales (falta de interés en ejercer el poder, inconvenientes en el manejo del tiempo por la diversidad de labores a desarrollarse) y sociales (mirada negativa de la mujer ejerciendo papeles gerenciales) en el sentido que, las mujeres que están en puestos jerárquicos de decisión así como hombres en estos mismos espacios piensan que no es conveniente que otras mujeres accedan a puestos jerárquicos que implican mayores niveles de responsabilidad y de decisión, justificando este hecho con elementos biológicos, tal y como señala Weyer (2007) en los resultados de su investigación, o en elementos vinculados a características emocionales.

Las barreras se evidencian no solo en las actitudes de los hombres, sino en los comportamientos y actitudes de las propias mujeres, quienes consideran que: a) existen cargos e inclusive carreras hechos para hombres, b) relacionan a su vida personal como una imposibilidad de vinculación con una vida laboral y c) auto exclusión de espacios de poder con una mirada negativa de la posibilidad de ocupar niveles jerárquicos superiores. Esta última actitud esta relacionada con el poder como elemento gravitante en las decisiones de las mujeres para el ascenso en sus carreras.

Al interior de la institución universitaria objeto de estudio no se visibiliza la existencia de una preocupación por resolver posibles desigualdades entre hombres y mujeres para acceder a posiciones de poder por parte de sus autoridades o se lo considera como un problema menor, esto como un reflejo de la opinión de algunos entrevistados; sin embargo, en la población más joven sí existe una conciencia de la existencia de una problemática. En ambos casos tanto la evidencia recuperada a través del estudio cuantitativo como del estudio cualitativo, de esta investigación, muestra que el entorno en el que se educan las mujeres, así como el contexto social influye en la mirada que se genera de sí mismas, que las posibilidades de acceso a ciertos cargos o de alcanzar remuneraciones afines a su formación, son limitadas no porque exista normativa que lo señale de esta manera sino porque existe la percepción de una diferencia en las capacidades.

## **Referencias bibliográficas**

- Asamblea General de Naciones Unidas. (1993). eclaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer. Nueva York: Naciones Unidas.
- Arriagada I., (1997) . Realidades y mitos del trabajo femenino urbano trabajo femenino urbano en América Latina. *Revista CEPAL*. Vol. 53, 39p.
- Badel, A., & Peña, X. (2010). ecomposing the Gender Wage Gap with sample selection adjustment: Evidence from Colombia. *Revista de Análisis Económico*, 2, 169-191.
- Bain, O., & Cummings, W. (2000). Academe's Glass Ceiling: Societal, Professional/Organizational, and Institutional Barriers to the Career Advancement of Academic Women. *Comparative Education Review*, 4, 493-514.
- Baxter, J., & Wright, E. (2000, April). The Glass Ceiling Hypothesis: A comparative Study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 2, 275-294.
- Bourdieu, P. (1998). La dominación masculina. Barcelona *Mouvements* : Editoria Anagrama
- Boserup, Esther (1970), Women's role in economic development, Estados Unidos, *St. Martin's Press*, 283 p.
- Candia, J. M, (1993), Tendencias recientes de la participación laboral femenina en América Latina, *Problemas de desarrollo*, Vol. XXIV, abril-julio.
- Carrillo,P., Galdelman, N., & Robano, V. (2014, Septiembre). Sticky floors and glass ceiling in Latin America. *The journal of Economic Inequality*, 12(3), 339-361.
- Chi, W., & Li, B. (2007). Glass Ceiling or Sticky Floor? Examining the Gender Pay Gap across the Wage Distribution in Urban China, 1987-2004. *Journal of Comparative Economics*, 36 (2), 243–263.
- Chouliaraki, L., & Fairclough, N. (2010). Critical Discourse Analysis in Organizational Studies: Towards an Integrationist Methodology. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1213 - 1218.



- Commission, G. C., & others. (1995). Glass Ceiling Commission-A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital. *Federal Publications*, 120. Recuperado de [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1117&context=key\\_workplace](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1117&context=key_workplace)
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655–682.
- Ecuador Universitario. (2016, Marzo 20). Ecuador tiene 736.000 estudiantes universitarios matriculados. Recuperado de Ecuador Universitario: [http://ecuadoruniversitario.com/noticias\\_destacadas/ecuador-tiene-736-000-estudiantes-universitario-matriculados/](http://ecuadoruniversitario.com/noticias_destacadas/ecuador-tiene-736-000-estudiantes-universitario-matriculados/)
- Escartín, J., Salin, D., & Rodríguez-Carballeira, A. (2013). El acoso laboral o mobbing: similitudes y diferencias de género en su severidad percibida. *Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology*, 28, 211–224.
- Faria, J. H., & Schmitt, E. C. (2007). Individuo, Vínculo e Subjetividade. In J. H. (Org.), *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. 23-44. São Paulo: Atlas.
- Gaete - Quezada, R. (2015). El Techo de Cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, IV(17), 3 - 20.
- Gamba, S. (2008). Feminismo : historia y corrientes. *Mujeres En Red. El Periodico Feminista*, 1–8.
- Género, C. N. de I. de. (2015). *Calidad de la educación superior y género en América Latina*. Quito/CNIG/2015. Recuperado de <http://repositorio.iaen.edu.ec/xmlui/handle/24000/4475>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación. Metodología de la investigación*.
- İlkaracan, İ. (2012). Why so Few Women in the Labor Market in Turkey? *Feminist Economics*, 18(1), 1–37.
- Jalalzai, F., Ledwith, S., & Manfredi, S. No Title, 4(2), 205–231.

- Recuperado de  
[http://www.journals.cambridge.org/abstract\\_S1743923X08000317](http://www.journals.cambridge.org/abstract_S1743923X08000317)
- Ledwith, S., & Manfredi, S. (2000). Balancing Gender in Higher Education. *European Journal of Women's Studies*, 7(1), 7–33.
- Lee, S. M. (2002). Do Asian American Faculty Face a Glass Ceiling in Higher Education? *American Educational Research Journal*, 39(3), 695 – 724.
- Lukes, S. (1978). Poder y Autoridad. In T. Bottomore, & R. Nisbet, *Historia del análisis sociológico* (pp. 718 - 767). Argentina: Basic Books, Inc.
- Maggion Maia, M. (2016, janeiro-abril). Limites de gênero e presença feminina nos cursos superiores brasileiros do campo da computação. *cadernos pagu*, 46, 223-244.
- Martins, G. (2006) estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa, São Paulo: *Atlas*, 2006. p. 1-3, 23, 27.
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613 - 619
- OECD (2015), OCDE Recommendation of the Council on Gender Equality in Public Life, OECD Publishing, Paris.
- Oxley, J. C. (2013). Glass Ceiling. *International Encyclopedia of Ethics*, 1-3.
- Patton, Lori D.; Haynes, C. M. (2014). Using Critical Interpretive Lenses to Examine Glass Ceiling Effects Through...: EBSCOhost. *NEW DIRECTIONS FOR INSTITUTIONAL RESEARCH*, (159), 25–35.
- Pinto, C. R. J. (2010). Feminismo, História e Poder. *Revista de Sociologia Política*, 18(36), 15–23.
- Ponce Jarrín, J. (2016). *INFORME NACIONAL: ECUADOR*. Chile: CINDA. Recuperado de <http://www.cinda.cl/wp-content/uploads/2016/11/ECUADOR-Informe-Final.pdf>
- Purcell, D., MacArthur, K. R., & Samblanet, S. (2010). Gender and the Glass Ceiling at Work. *Sociology Compass*, 4(9), 705–717.
- Pyle, J. L., & Ward, K. B. (2003). Recasting our Understanding of Gender

- and Work during Global Restructuring. *International Sociology*.
- Ragins, B., & Sundstrom, E. (1989). Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin*, 105(1), 51-88.
- Rosser, V. J., & Mamiseishvili, K. (2014). Using Salary as a Measure of Glass Ceiling Effects: Lessons for Institutional Researchers. *New Directions for Institutional Research*, (159), 13 - 23.
- Shahtalebi, S., & Yarmohammadian, M. H. (2012). Barriers to Women Managers Climb the Peaks of Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 3088–3092.
- Stainback, K., Kleiner, S., & Skaggs, S. (2016). Women in power: Undoing or redoing the gendered organization? *Gender & Society*, 30(1), 109-135.
- Tanure, B., Neto, A. C., & Mota-Santos, C. (2014). Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives' psychological type. *Revista de Ciências Da Administração*, 210–223.
- Torres, R. M. (2006). *Illiteracy and literacy education in Ecuador: Options for policy and practice. Case study prepared at the request of UNESCO for inclusion in the 2006 Education for All Global Monitoring Report*. Recuperado de UNESCO: [http://portal.unesco.org/education/es/files/43487/11327163161Torres\\_Real\\_options.doc/Torres\\_Real\\_options.doc](http://portal.unesco.org/education/es/files/43487/11327163161Torres_Real_options.doc/Torres_Real_options.doc)
- Tzannatos, Z. (1999). Women and labor market changes in the global economy: Growth helps, inequalities hurt and public policy matters. *World Development*, 27(3), 551–569.
- Wellalage, N. H., & Reddy, K. (2017). Determinants of profit reinvestment undertaken by SMEs in the small island countries. *Global Finance Journal*.
- Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482 - 496.
- Wrigley, B. (2002). Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public Relations and Communications Management. *Journal of public relationship*

*research*, 14(1), 27-55.

Yin, R (2001) . Estudio de caso: Planejamento e Métodos, 2. ed. Porto Alegre: Bookman. p. 19-37.

## **LAS FUNCIONES EJECUTIVAS DE PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DESDE EL NEUROMANAGEMENT**

*María Laura Genoni*

Fundación UADE. Buenos Aires, Argentina.

*laura@genoni.com.ar*

Recibido el 11 de abril de 2018. Aceptado el 2 de agosto de 2018

### **Resumen**

El presente trabajo ofrece una revisión bibliográfica entre los años 1982 y 2013 acerca de las funciones ejecutivas del cerebro más importantes, a saber, la planificación y la toma de decisiones, desde la perspectiva del Neuromanagement. Se busca, en efecto, indagar los principales aportes de las Neurociencias en el campo de las organizaciones, en particular aquellas que pertenecen al ámbito empresarial.

En este sentido, se discuten y analizan las principales líneas de investigación que existen actualmente en relación con los mencionados constructos, y se examinan los desafíos que plantea su estudio en el plano experimental, en tanto condición necesaria para validar las distintas hipótesis de trabajo que se proponen a nivel teórico.

**Palabras clave:** Funciones ejecutivas del cerebro, Planificación, Toma de decisiones, Neuromanagement.

### **Abstract**

This research gives a bibliographic review between 1892 and 2013 regarding the most important brain executive functions, like planning and decision making, from a Neuromanagement side. It researchs the leading contributions of Neuroscience in the organization environments, focused on those who belong to the business.

The research debate and figure out the top investigation lines that currently remain about this topic, and the challenges set by its study at

the experimental level as a required condition to validate the different working hypotheses proposed at theoretical level.

**Keywords:** Brain executive functions, Planning, Decision making, Neuromanagement.

## **Introducción**

La producción literaria en torno al cerebro y los procesos neuronales implicados en su funcionamiento no ha cesado de crecer desde los primeros desarrollos científicos ocurridos en el ámbito de las Neurociencias. Los conocimientos se diversifican cada vez más de acuerdo a la sucesión de descubrimientos y hallazgo de nuevas evidencias, por lo que es preciso, con frecuencia, reconstruir y delimitar los avances efectuados en la materia.

El campo de las organizaciones no ha quedado exento a esta realidad. En este sentido, una temática que reviste particular interés es el de las funciones ejecutivas del cerebro (FF.EE) y su aplicación en el entorno empresarial. Por ello, el objetivo del presente trabajo ha sido recapitular los principales aportes que se han hecho en este terreno desde la perspectiva del *Neuromanagement*, prestando especial atención a dos funciones del cerebro: la planificación y la toma de decisiones.

De esta manera, se busca conocer las líneas de investigación que existen en curso, así como ponderar los avances y desafíos que su investigación supone a nivel empírico, toda vez que es necesario validar las hipótesis de investigación con la debida carga probatoria.

Para la revisión bibliográfica se consultaron libros y artículos académicos de renombrados especialistas en la materia, empleándose distintos canales informáticos de recuperación documental, tanto de lengua castellana como inglesa. En función de la relevancia de la información y con el fin de facilitar la comprensión de los resultados encontrados, se consideró pertinente ordenar la exposición de los temas de la siguiente manera.

En primer lugar, se indaga acerca del concepto de FF.EE y su importancia en las Neurociencias. Seguidamente, se describen las dos funciones escogidas en esta oportunidad: la planificación y la toma de decisiones, reparando en algunos de los instrumentos que existen para su evaluación. A continuación, se consideran estas dos funciones, pero en su proyección empresarial, es decir, a la luz de las reflexiones ofrecidas por el *Neuromanagement* como disciplina de estudio.

## **1. Neurociencias y funciones ejecutivas del cerebro**

En este primer apartado se busca conceptualizar a las FF.EE a partir de las definiciones propuestas por diversos neurocientíficos, examinando los puntos de acuerdo o eventuales disensos respecto a la temática bajo estudio. Para comenzar, y a propósito de esto último, resulta conveniente tratar de clarificar brevemente una cuestión de carácter terminológico, a saber, si se debe hablar de una función ejecutiva o si, por el contrario, es mejor la expresión en plural.

Una rápida lectura de la bibliografía disponible permitirá reconocer que es más frecuente la segunda opción. A pesar de esta prevalencia, no obstante, vale preguntarse por qué algunos prefieren la categoría única de función ejecutiva (FF.EE), como es posible leer en Graham & Harris (1996), por ejemplo. De acuerdo a lo que se infiere de su propuesta, la denominación en singular serviría para enfatizar que no existen procesos mentales aislados, sino que los mismos se comportan de un modo interdependiente en el contexto de un único sistema conductual.

Así, entonces, desde esa perspectiva se argumenta que el hombre posee una admirable capacidad para adaptarse a su entorno inmediato, asumir diversidad de responsabilidades y tareas, y sobreponerse a las adversidades cotidianas, desplegando las respuestas sociales y emocionales adecuadas en cada situación concreta. Es allí cuando se postula que dicha capacidad adaptativa depende de un conjunto de procesos de control que le permiten a la persona ajustar y regular su procesamiento mental y conductual a los diferentes ambientes en los que se desenvuelva e interactúa con otros; y que ese conjunto de procesos puede reunirse bajo el término de FF.EE (Graham & Harris, 1996). Dicho de otra manera, el término FF.EE. es propuesto como factor explicativo del control y regulación del funcionamiento ejecutivo humano.

A juicio de Barkley (1998), las investigaciones más recientes proponen a la FF.EE como factor esencial para explicar la naturaleza de actividades complejas como la solución de problemas, el desempeño escolar, el aprendizaje, los procesos de pensamiento, las habilidades matemáticas y la comprensión lectora, pero también para explicar alteraciones neuropsicológicas como el déficit de atención, autismo, síndrome de Tourette o dificultades del aprendizaje.



Si bien en este trabajo se prefiere el uso de la expresión en plural, tal preferencia no es arbitraria, sino que obedece a un doble motivo. En primer lugar, porque FF.EE es la denominación que prevalece en la literatura científica, tal como ya se ha indicado. En segundo lugar, porque el uso del plural -funciones- connota cierta idea de autonomía de una respecto de otras, aún cuando en el orden real exista dependencia y conexiones recíprocas entre los diferentes procesos mentales que reciben tal denominación. Prueba de esto último es que cada vez más existen tests, escalas e instrumentos de diferentes confiabilidad y validez que intentan medir el nivel de desarrollo de una persona en determinada función ejecutiva, haciendo abstracción de las demás.

En otro nivel de análisis se ubica el problema de su definición, es decir, el significado o concepto atribuido al término en cuestión, así como el número de procesos que podrían ser considerados FF.EE, Shallice (1982) las define genéricamente como procesos que asocian ideas simples con el fin de resolver problemas de elevada complejidad, en tanto que para Lezak (1982) son capacidades mentales esenciales para producir una conducta eficaz, creativa y aceptada socialmente.

De esta manera, se advierte que las FF.EE constituyen un conjunto integrado de habilidades implicadas en la producción, supervisión y control de conductas dirigidas a metas específicas (Roberts, Robbins y Weiskrantz, 1998; Stuss y Knight, 2002). A su vez, el ejercicio de tales funciones incluye la regulación de estados emocionales que se consideran adaptativos para la consecución de esos objetivos (Bechara y Damasio, 2000).

En cuanto al número de las FF.EE, Sholberg y Mateer (1989) afirman que las FF.EE abarcan varios procesos cognitivos, entre los que se destacan la anticipación, la elección de objetivos, la planificación, el uso de la retroalimentación, la autorregulación, el autocontrol y la selección de la conducta apropiada.

Un poco antes, Stuss y Benson (1986) habían sostenido que las FF.EE estaban vinculadas a procesos cognitivos y emocionales, dentro de los cuales destacaron la capacidad de seleccionar, planificar, anticipar, modular o inhibir la actividad mental, la capacidad para la monitorización de tareas, la flexibilidad cognitiva, la fluidez ideatoria, el control atencional,

la memoria de trabajo, la organización temporal de la conducta, la formulación de pensamientos abstractos, así como la autoconciencia personal, la conciencia ética y la habilidad para la interacción social.

Desde una perspectiva evolutiva, Barkley (2001) define a las FF.EE como modelos de acción autodirigidos que permiten al individuo maximizar globalmente los resultados sociales de su conducta una vez que ha considerado simultáneamente las consecuencias inmediatas y demoradas de las distintas alternativas de respuesta. Por tanto, las FF.EE integran procesos de producción de conducta, memoria operativa, planificación, inhibición, flexibilidad y toma de decisiones.

Desde una perspectiva morfológica o anatómica, el cortex prefrontal es la región cerebral donde se encuentran las funciones cognitivas más complejas y evolucionadas del ser humano; se le otorga un papel esencial en el despliegue de capacidades importantes como la creatividad, las operaciones formales de pensamiento, la toma de decisiones, la conducta social y el juicio ético y moral (Pelegrín & Tirapu, 1995).

El vínculo esencial entre el lóbulo prefrontal y las FF.EE ha quedado demostrado, entre otras aportaciones empíricas y neuropsicológicas (Gioia, 2000) a través de lesiones tanto en seres humanos como en animales. Diversas pruebas de neuroimagen corroboran esta asociación (Collette et al., 2002).

Según Anderson (2004) el estudio de las FF.EE ha sido especialmente enfocado a discernir su naturaleza desde modelos mentales y neurobiológicos en poblaciones adolescentes, sobre todo en aquellas con patologías diagnosticadas. Concretamente, las investigaciones actuales sobre FF.EE se centran en el estudio de su mal funcionamiento en la adolescencia y adultez temprana; poco se ha hecho por establecer un conocimiento preciso sobre su funcionamiento normal en diversas fases del ciclo vital y a través de experiencias que posibiliten un abordaje en situaciones reales y no solo bajo contextos simulados en pruebas psicológicas.

## **2. La planificación como función ejecutiva del cerebro**

Desde el enfoque tradicional de administración empresarial la planificación es considerada un método de trabajo que permite definir, diagramar y evaluar el logro de diferentes objetivos de la organización. Esta forma de concebir la planificación se concentra en la medición de los resultados a través de determinados indicadores de control, los cuales permiten verificar si el desarrollo de las etapas del plan y sus respectivos procedimientos se ajustan al modelo previsto (Kaplan y Norton, 1992).

Pero hoy en día se va más allá de los resultados, ya que se buscan las condiciones subjetivas que posibilitan tales resultados. En otras palabras, el interés radica en evaluar los procesos cognitivos-afectivos que subyacen en cada individuo de la organización y que explican su manera de planificar las metas de trabajo. La premisa fundamental que se sostiene es que si se conoce y se puede explicar el funcionamiento cerebral sobre el que se apoya una conducta podría obtenerse una fuente de información más confiable para intervenirla, modificarla o potenciarla, según cada caso.

Uno de los procesos cognitivos implicados en la conducta humana es la planificación, es decir, la capacidad de integrar, secuenciar y desarrollar pasos intermedios para lograr metas a corto, medio o largo plazo (Tsukiura et al., 2001). En algunas ocasiones, la planificación no se realiza en una sola dirección, ya que puede incluir acciones indirectas o en sentido inverso -para lo cual se requiere flexibilidad mental, otra función ejecutiva importante-, que al seriarse con los pasos directos operan en dirección a la meta planteada (Luria, 1986).

Para un recto entendimiento de la función de planificación es preciso indagar en dos cuestiones estrechamente ligadas a aquella, a saber, la finalidad de esta función y el abordaje que ha recibido a nivel teórico. Desde el punto de vista de la finalidad, la planificación aparece como la herramienta indispensable para enfrentar y resolver tareas nuevas. Respecto a su fundamentación epistémica, existen diversos modelos explicativos a partir de los cuales se extraen principios e hipótesis que orientan la labor investigativa.

El primer tema a tratar se relaciona, pues, con la resolución de problemas. El análisis de este concepto tiene prioridad en cualquier estudio

neurocientífico sobre planificación porque la solución de un problema actúa al modo de causa final de dicha función. En otras palabras, solo cuando existe un problema -por más simple o sencillo que este sea- el sujeto comienza a planificar el modo de resolverlo.

En términos de Garnham (1999), un problema tiene tres elementos fundamentales: un estado inicial de incertidumbre del cual se genera una información inconsistente con la cual la persona busca dar solución al problema; un estado final, que es el resultado; y un conjunto de procesos -normalmente llamados operadores- que pueden transformar un estado en otro.

Dumas-Carre (1987) plantea que el problema supone una situación prevista o espontánea que produce incertidumbre y una conducta tendiente a su solución. La palabra resolución sirve para designar el efecto de una actividad dirigida a superar un obstáculo o dificultad y en cuya ejecución se despliega una secuencia de etapas hasta obtener una respuesta satisfactoria como producto de dicha actividad.

La resolución de un problema se identifica, entonces, con la clarificación de una situación mediante la aplicación de conocimientos y procedimientos por parte del solucionador, así como con la reorganización de la información almacenada en la estructura cognitiva del agente (Perales Palacio, 1993). Por ello De Vega (1998) afirma que un problema es una tarea que el sujeto no sabe de antemano cómo resolver, y que supone razonamientos relativamente complejos.

Como puede observarse, existen diferentes variables importantes a considerar antes de que se active la función de planificación: la importancia del conocimiento declarativo sobre el contenido específico del problema; el repertorio de estrategias generales y específicas que es capaz de poner en marcha el sujeto para resolver el problema -dentro de las cuales prevalecen las de tipo metacognitivo-; y la influencia de los componentes individuales y afectivos de la persona que resuelve el problema (Schoenfeld, 1992; Puig, 1993; Lester, 1994).

Es importante aducir que las investigaciones neurocientíficas han identificado diversos tipos de problemas como activadores de la función de planificación, atendiendo a distintos criterios de clasificación: el campo

de conocimiento aplicado, el tipo de tarea realizada y la naturaleza del proceso de resolución (López, 1989).

Según el campo de conocimiento aplicado, existe gran diferencia entre los problemas que plantea la enseñanza de las ciencias y aquellos que tienen lugar en la vida cotidiana. Asimismo, en el campo científico existe gran diferencia entre los problemas semánticamente relevantes -por ejemplo, una nueva teoría físico/química o una hipótesis innovadora en el ámbito de la genética- y los problemas utilizados en la psicología, que obvia esos contenidos y se centra en las estrategias de resolución.

En cuanto al tipo de tarea hay que distinguir entre problemas cualitativos y problemas cuantitativos. En este contexto los primeros son aquellos cuya resolución no exige ninguna determinación numérica, debiéndose resolver de forma verbal o escrita. En contraposición, los problemas cuantitativos o simplemente problemas exigen cálculos numéricos efectuados a partir de datos disponibles en el enunciado.

Respecto a la naturaleza del enunciado y las características del proceso de resolución, un problema puede ser abierto o cerrado. Estos últimos son aquellos que contienen de antemano toda la información necesaria para su resolución. Los problemas abiertos, en cambio, implican la existencia de una o varias etapas en su resolución que deben ser aportadas por el solucionador mediante una acción de pensamiento productiva.

Ahora bien, tras haber considerado la temática de la resolución de problemas y su conexión con la planificación, se procede a desarrollar la segunda cuestión anteriormente indicada, a saber, los modelos teóricos con los cuales se intenta dar una justificación al concepto de planificación desde la perspectiva de las Neurociencias y la Ciencia cognitiva.

Desde las Neurociencias, la planificación se presenta como una de las FF.EE más importantes en el ser humano, la cual designa a un conjunto de habilidades cognitivas que permiten la anticipación y el establecimiento de metas, la formación de planes y programas, el inicio de las actividades y operaciones mentales, la autorregulación de las tareas y la habilidad de llevarlas a cabo eficientemente.

Así, por ejemplo, Tirapu-Ustarróz (2005) sostiene que la planificación comienza cuando se plantea un objetivo o meta, se efectúa un ensayo mental sobre su resolución, se aplica la estrategia elegida y se valora el resultado obtenido tras su aplicación, ya que en tareas que suponen la solución de problemas es preciso guiar o regular las acciones de acuerdo con los resultados obtenidos, con el fin de proseguir o rectificar con la acción emprendida.

De esta manera, la planificación aparece como una función prospectiva temporal, que prepara al organismo para las acciones de acuerdo con la información sensorial. Existe evidencia electrofisiológica para la atribución de esta función a la corteza frontal dorsolateral (Jódar-Vicente, 2004). La actividad de control inhibitorio y de metacognición serían los elementos indispensables para generar las estrategias complejas implicadas en la solución de problemas, ya que esta supone habilidades interconectadas como la planificación, la regulación y la verificación de la conducta intencional (Carlson, Moses y Hix, 1998).

Por último, la Ciencia cognitiva aborda la planificación a través del concepto de metacognición, es decir, centra el estudio de dicha función en el hecho de que la persona forma una representación de lo que podría suceder por adelantado a la acción (Das et al. 1998). En este sentido, la metacognición es un requisito previo para la planificación.

Desde esa postura, la planificación se da en tanto que el individuo sea consciente de sus procesos cognitivos y tenga capacidad de regularlos. Para lograr esto, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: conocer las metas que se quieren alcanzar; elegir las estrategias para conseguir los objetivos planteados; reflexionar sobre el propio proceso de elaboración de soluciones para comprobar si las estrategias elegidas son las adecuadas; y evaluar los resultados para saber si se han logrado las metas iniciales.

Schraw y Moshman (1995) plantean la planificación como "la dimensión de la metacognición que involucra la selección de estrategias apropiadas y la asignación de recursos que influyen en la ejecución. Incluye actividades como hacer predicciones, secuenciar las acciones, asignar tiempo o atención en forma selectiva antes de comenzar la tarea.

La planificación involucra un verdadero razonamiento autónomo que evoluciona desde los primeros meses de vida y se va desarrollando a medida que se ganan mayores niveles de flexibilidad y conciencia. Se trata de un proceso de generación de representaciones del comportamiento futuro antes de utilizar estas representaciones o planes para restringir o controlar dicho comportamiento (Das et.al., 1998).

Para Flórez et al. (2003), así como Tamayo (2008) la planificación aparece como un proceso metacognitivo fundamental en la solución de problemas. Para estos autores, una conducta eficaz exige procesos cognitivos de diversa índole: la planificación, que consiste en anticipar las actividades, prediciendo posibles resultados; la autorregulación, que comprende el monitoreo y el control, los cuales se manifiestan a través de actividades de verificación, rectificación y revisión de la estrategia empleada; por último, la evaluación de los resultados, realizada al finalizar la tarea, buscando estimar los resultados de la estrategia empleada de acuerdo con su nivel de eficacia.

## **2.1. La planificación como fenómeno**

Se ha descrito la planificación como el conjunto de opciones que tiene una persona cuando inicia el camino hacia la resolución de un problema. Pero debe añadirse que este proceso no es enteramente creativo, ya que en la vida cotidiana existe una mezcla de acciones rutinarias y planes inéditos.

Si el sujeto se enfrenta a una situación que es conocida para él, posee estrategias internas, conceptuales y procedimentales que le permiten actuar de manera rápida y generalmente en forma eficaz. Por el contrario, cuando dicha tarea genera incertidumbre, debe proponer un proceso de planificación y generar un plan de trabajo que le facilite el logro de una meta (Schank y Abelson, 1987).

Dado un problema, el sujeto debe elegir entre diferentes métodos en una forma admisible y óptima para conseguir el objetivo. Los métodos implican cadenas de objetivos instrumentales, es decir, la consecución de metas intermedias necesarias en el camino hacia una meta principal. Es por ello que según Willats (1990) la planificación es entendida como la posibilidad

que tiene el sujeto de enfrentar la resolución de un problema, reduciendo la situación a una serie de pasos o sub-objetivos, sin perder de vista en este proceso de fragmentación del problema, el objetivo a más largo plazo.

Piaget, Brewer y Dupree (1983) proponen que la planificación es un esquema de acción que tiene las siguientes propiedades: se activa ante intenciones; se dirige a metas; se organiza jerárquicamente dependiendo de la dificultad de la tarea, generando esquemas para planes que varían de acuerdo a la complejidad del problema propuesto. Desde esta perspectiva, el esquema es una unidad conceptual completa, compuesta de unidades más simples, las cuales incluyen la presencia de conocimientos, acciones e identificación de la meta (De Vega, 1998).

A partir de lo dicho, la planificación se presenta como una cantidad de acciones donde el sujeto debe activar esquemas previos para correlacionarlos con la nueva información y formular los nuevos planes de acción que lo lleven a la consecución de la meta, resultado que se logra a través de la conjugación de procesos de asimilación y acomodación. La asimilación es un proceso mediante el cual las personas integran nuevos elementos perceptuales, motores o conceptuales a los esquemas o patrones existentes. La acomodación consiste en la creación o modificación de los antiguos esquemas (Wadsworth, 1999).

Para Ochoa y Aragón (2005) la planificación es una de las cinco destrezas de regulación conductual que se manifiestan al momento de tener que resolver un problema, junto a las estrategias de administración de información, el monitoreo, la revisión y la evaluación. La planificación propiamente dicha solo comprendería el planteamiento de objetivos o metas en el contexto del problema y la localización de recursos antes de iniciar la tarea.

Es así que la planificación implica una reflexión antes de actuar, pensar acerca de los pasos para llegar a la meta. Esto significa anticipar el proceso en un momento inicial, previo a la realización de la tarea propuesta, como insumo primero para enfrentar la resolución del problema. Así, pues, la planificación es intencional y se realiza mediante dos pasos: representarse la tarea -lo que incluye la representación de la meta y los recursos disponibles para llevar a cabo la tarea tales como materiales, recursos, tiempo y posible ayuda de otros-; y refinar los pasos para alcanzar la meta.



De estos dos pasos surge el plan, que es la combinación de las metas específicas y de las secuencias para alcanzar la meta (Hayes y Gradwohl-Nash, 1996).

Puede concluirse, a tenor de lo dicho, que la planificación es una habilidad compleja que se interrelaciona con muchos otros elementos y funciones del cerebro y que le permite a la persona prepararse para enfrentar nuevas situaciones, donde debe poner a disposición conocimientos, estrategias, experiencias y actitudes para reconocer las demandas del problema, sus características, cualidades y posibles obstáculos y soluciones para el logro exitoso de las metas propuestas.

## **2.2. La planificación a nivel experimental**

Uno de los instrumentos más preciados en el campo experimental dedicado a conocer el complejo proceso de la planificación es el que se conoce como Torre de Hanoi, también conocida como Torre de Londres, de Sevilla o pirámide de México (Matute, 2008).

Este ejercicio exige al sujeto solucionar un problema para lo cual debe generar una estrategia que requiere la activación de una serie de desempeños simultáneos que se expresan en la habilidad de planificación.

Las instrucciones que se les da a los participantes consisten en pasar los aros de la torre A a la C, teniendo en cuenta tres normas: 1) Sólo puede agarrar los aros de uno en uno y cuando saque uno debe introducirlo en otra torre; 2) Siempre que coloque un aro encima de otro, el que se sitúe encima, deberá ser menor que el que está debajo; 3) Realizarlo en el menor número de movimientos que le sea posible.

La tarea puede comenzar con el movimiento de discos sencillos -3 discos- aumentando su complejidad hasta llegar a tener arreglos que contienen 9 discos. Los resultados se reportan en una puntuación total de la cantidad para cada una de las medidas obtenidas. Una mejor ejecución estará dada por el uso de la menor cantidad de movimientos posibles y el no cometer errores durante la resolución.

La selección de este tipo de problemas se ha dado por tres razones fundamentales: a) se controlan los efectos de la experiencia previa, pues

se emplea con personas que no conozcan el problema y por las características del mismo, no requiere conocimientos específicos previos; b) tiene soluciones óptimas y se desarrolla en una cantidad de tiempo relativamente corta; c) los pasos que emplea el sujeto son tratados por él mentalmente y pueden asemejarse a situaciones reales, pues el sujeto emplea procesos cognitivos que bien pueden representar los procesos implicados cuando se resuelven problemas reales.

### **3. La toma de decisiones como función ejecutiva del cerebro**

La toma de decisiones puede definirse como la habilidad para seleccionar el curso de acción más adaptativo entre un conjunto de posibles alternativas conductuales (Bechara, Tranel y Damasio, 2000). Se trata de un proceso complejo en el que están implicados diversos aspectos como la consideración de los elementos cognitivos de la situación de decisión, de las contingencias de recompensa y castigo asociadas a cada una de las opciones, y de las señales emocionales asociadas a cada una de las posibles respuestas.

Miyake et al. (2000) describieron tres componentes ejecutivos claramente separables, aunque no totalmente independientes, que contribuirían de manera diferencial al rendimiento en distintas tareas ejecutivas: a) actualización, que implica la monitorización, actualización y manipulación de información en la memoria operativa; b) inhibición de respuestas predominantes, que consiste en la capacidad para inhibir de manera deliberada o controlada la producción de respuestas predominantes, automáticas o impulsivas cuando es necesario; y c) cambio, que implica la habilidad para modificar de modo flexible operaciones mentales o esquemas relacionados con distintas tareas.

Vale decir, no obstante, que diversos estudios neuropsicológicos han demostrado que el rendimiento en tareas de toma de decisiones no correlaciona con la ejecución de tareas en las que están implicados los componentes ejecutivos previamente descritos (Grant, Contoreggi y London, 2000), por lo que la toma de decisiones podría constituir un componente independiente dentro de las funciones ejecutivas.

Muchos descubrimientos en torno a la toma de decisiones fueron posibles a partir del análisis conductual de pacientes con disfunciones neuronales. Así, por ejemplo, Bechara et al. (2000) describieron patrones de conducta específicos en pacientes neurológicos con lesiones del córtex orbitofrontal, caracterizadas por una tendencia a seleccionar cursos de acción asociados con recompensas inmediatas, incluso cuando éstos conllevan la aparición de importantes consecuencias negativas en el futuro.

Para intentar explicar los mecanismos neurales implicados en este fenómeno, Damasio (1994) ya había propuesto la hipótesis del marcador somático, según la cual la toma de decisiones es un proceso guiado por señales emocionales relacionadas con la homeostasis, las emociones y los sentimientos. El modelo atribuye las dificultades de algunos individuos - pacientes neurológicos con lesiones del córtex orbitofrontal y drogodependientes- para tomar decisiones ventajosas en su vida diaria a la existencia de un déficit en los mecanismos emocionales que anticipan los resultados prospectivos de una determinada acción y orientan, en consonancia, la selección de la opción de respuesta más ventajosa.

El marcado somático es, precisamente, este mecanismo emocional que se genera a partir de procesos de autorregulación y homeostasis, provocando modificaciones fisiológicas en el propio cuerpo o en regiones cerebrales implicadas en la representación de estados emocionales.

De acuerdo a dicho modelo, los marcadores somáticos pueden generarse a partir de dos tipos de inductores: primarios o secundarios. De una parte, los inductores primarios son estímulos que de modo innato o a través del aprendizaje han sido asociados con estados placenteros o aversivos. Cuando uno de estos estímulos está presente en el entorno inmediato se genera de manera necesaria y automática una respuesta emocional. Por otra parte, los inductores secundarios son entidades generadas a partir del recuerdo personal o hipotético de un evento emocional, es decir, recordar o imaginar la situación que produce placer o aversión (Bechara, Damasio y Damasio, 2000).

Bajo este encuadre teórico, la amígdala aparece como una región cerebral crucial para la generación de estados somáticos en respuesta a los inductores primarios. La amígdala es la que proyecta estas señales emocionales que son generadas al nivel del hipotálamo y núcleos del

tronco cerebral donde se integran estructuras efectoras implicadas en la regulación de estados corporales -vísceras y órganos internos-, y en la producción de respuestas emocionales -expresiones faciales, por ejemplo- y conductas específicas de aproximación y retirada.

Cuando las señales somáticas son asociadas a inductores primarios y han sido experimentadas al menos una vez, señales de esos estados somáticos son reenviadas al cerebro y consolidan un determinado valor afectivo. Este proceso de generación de valores afectivos se produce en áreas del cerebro relacionadas con la representación de señales corporales, incluyendo las cortezas insulares y las cortezas somato-sensoriales primaria y secundaria (Bechara et al., 2003).

La presentación posterior de estímulos que evocan recuerdos asociados a un determinado inductor primario funciona como inductor secundario. Los inductores secundarios generan la reactivación de los estados somáticos asociados al inductor primario. El córtex orbitofrontal es una estructura cerebral clave para la generación de marcadores somáticos a partir de inductores secundarios. Las lesiones del córtex orbitofrontal producen, por tanto, una incapacidad para generar marcadores somáticos apropiados en respuesta a inductores secundarios, explicando la dificultad de los pacientes con lesiones en estas áreas para generar emociones asociadas a eventos relevantes de su vida (Bechara et al., 2000, 2003).

En resumen, según el modelo del marcador somático la toma de decisiones es un proceso guiado por las emociones, de manera que debe existir un vínculo entre la capacidad para percibir y experimentar emociones y la capacidad para tomar decisiones adaptativas (Márquez et al., 2013). Los resultados que arrojan los estudios de Neuroimagen han permitido establecer que en la toma de decisiones participarían varias áreas del cerebro, vinculadas a través de una red integrada que incluye la participación del COF, el CPF medial, el CPFDL, el CCA, la ínsula y la corteza parietal inferior (Hampton & O'Doherty, 2007; Krawczyk, 2002).

Regiones en el COF medial y lateral y el CPF medial adyacente han sido encontradas en la codificación de los valores de expectancia, así como el valor gratificante de los resultados en la toma de decisiones y en las tareas de otros paradigmas, que investigan el procesamiento de la recompensa (Hampton & O'Doherty, 2007; Knutson & Cooper, 2005; Krawczyk, 2002).

La acción del CCA dorsal media la selección en situaciones de conflicto entre las respuestas competitivas con diferentes contingencias recompensantes (Brown & Braver, 2007). La ínsula se ha encontrado que responde en la elección de la acción durante la incertidumbre y en situaciones de riesgo o ambigüedad. Por último, la corteza parietal inferior ha sido implicada en los procesos de atención necesaria para la ejecución de la tarea o tareas cognitivamente exigentes (Chong et al., 2008).

### **3.1. La toma de decisiones a nivel experimental**

Una de las herramientas más renombradas para medir la función de toma de decisiones es el Iowa Gambling Task (IGT), un recurso de gran validez porque imita las situaciones de toma de decisiones en la vida real, con factores como la incertidumbre, la recompensa y el castigo (Bechara et al., 1994). Así, por ejemplo dicho instrumento se ha utilizado para medir el deterioro de la toma de decisiones relacionada con la corteza prefrontal ventromedial en una variedad de pacientes neurológicos y psiquiátricos (Bechara et al., 1994).

Este test consiste en un juego con cuatro mazos de cartas (60 cartas en cada mazo). Los mazos se denominan A, B, C y D. Se le indica al sujeto que debe elegir una carta y que cada vez que realiza la elección de una carta de un mazo va a ganar determinada cantidad de dinero, pero que también cada tanto va a perder plata. El objetivo del juego es que luego de 100 jugadas gane la mayor cantidad de dinero posible. Se dice al sujeto que hay mazos que son peores que otros, y que una buena estrategia es mantenerse alejado de los mazos malos. Es el propio sujeto el que determinará en sus jugadas lo que él considere mazos "malos" y "buenos". Los mazos A y B son los mazos malos, ya que hacen ganar dinero, pero cada tanto hace perder más dinero del que ganó, por lo que en caso de prevalecer la elección de estos mazos el saldo total será negativo. En cambio, los mazos C y D se llaman conservadores porque hacen ganar poco dinero por jugada pero la pérdida neta de dinero al jugar con estos mazos es menor, por lo que el saldo final termina siendo positivo.

El IGT determina la habilidad de los participantes para renunciar a recompensas inmediatas con el fin de obtener ganancias mayores a largo plazo. En la versión conocida como IGT-EFGH se invierte el orden de la

recompensa y el castigo (castigo inmediato / recompensa retardada) para evaluar la disposición de los participantes para aceptar elevados castigos inmediatos con el fin de obtener mayores ganancias a largo plazo (Bechara et al., 2000).

Diferentes procesos cognitivos y emocionales influyen en la toma de decisiones. En cuanto a la IGT hay resultados contradictorios respecto al papel de las FF.EE asociadas al córtex prefrontal dorsolateral (CPF DL) en la toma de decisiones. Sin embargo, las disfunciones ejecutivas en relación con el CPF DL, sobre todo flexibilidad cognitiva disminuida (Clark et al., 2004; Dretsch y Tipples, 2008; Jameson et al., 2004) y la inhibición de respuesta (Noël, Bechara, Dan, Hanak, y Verbanck, 2007), se han asociado con alteraciones en la toma de decisiones.

Los resultados sobre toma de decisiones en jugadores patológicos muestran que ellos se correlacionan con la flexibilidad cognitiva medida por pruebas neuropsicológicas estándar (Brand et al., 2005), y con los índices de procesamiento de las emociones (Verdejo-García y Bechara, 2009). Una relación similar se ha encontrado también entre la flexibilidad cognitiva y la toma de decisiones en grupos con dependencia de sustancias Barry & Petry, (2008).

Por otra parte, Maia y McClelland (2004) encontraron que el rendimiento en la IGT estaba influido por el conocimiento consciente y explícito de la tarea. Más tarde, Guillaume et al., (2009) probaron que tanto el conocimiento explícito como los marcadores somáticos estaban involucrados en la toma de decisiones, reafirmando el modelo del marcador somático antes descripto.

Cabe señalar, sin embargo, que una revisión reciente Toplak, Sorge, Benoit, West, & Stanovich, (2010) que examinaba las asociaciones entre el rendimiento en la IGT, las funciones ejecutivas y la inteligencia sugiere que el rendimiento de la IGT era independiente de las funciones ejecutivas y de la inteligencia. Una posible explicación de estos resultados contradictorios es que las capacidades cognitivas necesarias para realizar la IGT pueden variar ligeramente, dependiendo de si el participante está experimentando con las cartas o ensayos durante la fase inicial de aprendizaje o durante la última mitad de la tarea.

Algunos datos sugieren que el rol de las funciones ejecutivas durante la realización de los diferentes bloques de la IGT cambia (Brand et al., 2005, 2006). Los primeros bloques de cartas en la IGT se basan en la ambigüedad (debido a la novedad de la tarea y la incertidumbre), y aquí las funciones ejecutivas están menos involucradas. Sin embargo, las decisiones a través de los últimos bloques de la tarea, una vez que la fase de aprendizaje se ha completado, se basan más en la toma de riesgos, ya que los resultados en la toma de decisiones correlacionan durante estos últimos bloques con las pruebas ejecutivas como el WCST y la tarea de Stroop (Brand et al., 2005, 2006; Noël et al., 2007).

#### **4. El *Neuromanagement* como disciplina de estudio**

Si bien la comprensión del funcionamiento del cerebro humano es el fin inmediato del ámbito de estudio de las neurociencias, el estudio del hombre no se debe reducir a una consideración de tipo meramente biológica o funcional, pues se trata también de un ser situado, que pertenece a una determinada coyuntura espacio-temporal y, por ende, susceptible de un análisis socio-cultural. En efecto, para las neurociencias las conexiones anatómicas entre neuronas se desarrollan acordes a un plan definido, pero su poder y efectividad no están predeterminados y pueden ser alterados por la experiencia del sujeto y su relación con el entorno.

De lo anterior se deduce, pues, que los procesos mentales -en este caso los involucrados en la planificación y la toma de decisiones- pueden ser modificados por el influjo de factores ambientales y, más aún, pueden ser entrenados. En otras palabras, para las neurociencias no existe una determinación absoluta de tipo genética en lo concerniente al desarrollo de las FF.EE del cerebro, aún cuando el componente biológico fuera la variable fundamental que condiciona y explica en gran medida el grado de eficacia de una conducta.

Siendo tal la situación del hombre, conviene advertir las proyecciones del principio antes enunciado y reconocer su valor en el campo del entrenamiento de diversas clases de competencias, en particular aquellas que tienen relación con el entorno empresarial, dado el interés del presente artículo.

Ante todo es necesario indicar que la plasticidad cerebral es diferente dependiendo de la edad del individuo, aunque la actividad mental permanente -especialmente el entrenamiento cognitivo- favorece la plasticidad en el caso de personas adultas. Sousa (2002) argumenta que el cerebro adulto es flexible, permitiendo el crecimiento de células nuevas y el surgimiento de nuevas conexiones, al menos en algunas regiones como el hipocampo. Al mismo tiempo, señala que si bien con el tiempo la información nueva se guarda cada vez con menos eficacia, no existe límite de edad para el aprendizaje.

Estas posturas frente a la plasticidad neuronal sugieren que los individuos en cualquier etapa de su vida pueden modificar las estructuras neuronales de forma con el fin de adaptarse a las nuevas demandas del entorno en que participa, sean estas académicas, profesionales, deportivas, culturales, sociales, por dar solo algunos ejemplos (OCDE, 2003).

Por eso, si lo dicho hasta aquí es válido para la vida cotidiana de cualquier persona, ello lo será de modo eminente en el caso de quienes ocupen un rol de liderazgo dentro de las organizaciones. Es aquí cuando cobra interés el aporte del Neuromanagement, es decir, la aplicación de las Neurociencias a la gestión y dirección de las organizaciones. Se trata, pues, de una disciplina que emplea los conocimientos que se tienen sobre el funcionamiento del cerebro en la administración de personas, particularmente en el ámbito empresarial (Herrero, 2012).

El objetivo principal de esta especialidad médica es conocer los procesos neurofisiológicos implicados en la toma de decisiones, el desarrollo de las diversas clases de inteligencias y de las competencias profesionales que cada cargo exige. No propone soluciones generales para cualquier problema que se presente, sino una solución adaptada a las circunstancias que cada situación plantea (Cardona, 2008).

De esta forma, se busca fomentar la visión de negocios de los directivos, potenciar las capacidades de liderazgo de quienes tienen personal a cargo, incrementar el desempeño laboral de los individuos en cuanto ello depende de las competencias cognitivas, mejorar el trabajo en equipo y optimizar los vínculos entre los miembros de la organización, por citar solo los beneficios más importantes del Neuromanagement.



Las modalidades de intervención dentro de la empresa actúan en dos posibles direcciones: a nivel individual, proporciona a cada empleado el adiestramiento necesario para que desarrolle todo su potencial cognitivo-emocional y así alcanzar el máximo rendimiento en su actividad laboral; a nivel grupal, mejora las relaciones interpersonales, incrementa las habilidades de liderazgo, potencia la capacidad de toma de decisiones eficaces, aumenta la creatividad de los equipos de trabajo, ayuda a desarrollar alternativas para la creación de nuevos productos y servicios.

En efecto, profundizar en los principios que explican la conducta humana y el modo de relacionarse mutuamente entre pares puede favorecer la adopción de distintas estrategias a nivel empresarial para mejorar situaciones de bajo rendimiento o, por el contrario, potenciar los buenos niveles de desempeño existentes a un estadio superior. Por cierto, todo lo anterior refiere a un nuevo enfoque de gestión empresarial, que discute y pone en crisis los paradigmas tradicionales sobre liderazgo, gestión del cambio y dirección estratégica. De esta manera, creencias muy establecidas están dando paso, no sin ciertas dificultades, a otras formas de gestión y de actuación.

## **Conclusión**

De acuerdo a la revisión bibliográfica efectuada, las FF.EE del cerebro constituyen una temática compleja de abordar desde el punto de vista del neuromanagement porque aún esta disciplina se encuentra principalmente avocada a los estudios relacionados con ventas, publicidad y hábitos del consumidor. Es decir, el interés gira sobre las cuestiones y problemáticas propias del neuromarketing, no existiendo todavía un desarrollo significativo en el área del neuroliderazgo.

No obstante, es preciso insistir en la necesidad de profundizar en el estudio de las relaciones entre las FF.EE del cerebro y el desarrollo organizacional, en tanto que de sus resultados se podrían obtener valiosos aportes para describir mejor los perfiles operativos de quienes ocupan cargos de liderazgo y diseñar programas de entrenamiento de estas funciones para los distintos colaboradores de la empresa.

Puede decirse, por ello, que la introducción de las técnicas propias de las Neurociencias en el dominio de las organizaciones debería ser un medio para facilitar la consecución de las metas personales y del conjunto empresarial, incentivar y fortalecer la innovación, mejorar la comunicación interna y externa, fortalecer la identidad de los stakeholders con la organización y generar oportunidades para todos y cada uno de ellos. Tales son, en efecto, las posibles líneas de investigación que actualmente se desprenden de la evaluación de las pocas investigaciones empíricas que existen en neuromanagement relacionadas con las FF.EE del cerebro y su aplicación en la gestión empresarial.

## **Referencias bibliográficas**

Anderson, V., Anderson, P., Grimwood, K. & Nolan, T. (2004). Cognitive and executive function 12 years after childhood bacterial meningitis: effect of acute neurologic complications and age of onset. *Journal of Pediatric Psychology*, 29, 67-81. doi: 10.1093/jpepsy/jsh011

Barkley, R. A. (2001). The executive functions and self-regulation: an evolutionary neuropsychological perspective. *Neuropsychology Review*, 11, 1-29.

Barkley, R. (1998). *Attention Deficit Hyperactivity Disorder: A Handbook for Diagnosis and Treatment*. New York, EEUU: Guilford.

Barry, D., & Petry, N. M. (2008). Predictors of decision-making on the Iowa Gambling Task: independent effects of lifetime history of substance use disorders and performance on the Trail Making Test. *Brain and Cognition*, 66 (3),243–252.

Bechara A, Tranel D, Damasio H. (2000). Characterization of the decisionmaking deficit of patients with ventromedial prefrontal cortex lesions. *Brain* 2000; 123: 2189-202.

Bechara A. (2003). Risky business: emotion, decision-making, and addiction. *J Gambli Stud* 2003; 19: 23-51.

Bechara A., Damasio H., Damasio A.R. (2000). Emotion, decision making and the orbitofrontal cortex. En *Cereb Cortex*; Vol. 10: 295-307.

Bechara, A., Damasio, A. R., Damasio, H., & Anderson, S. W. (1994). Insensitivity to future consequences following damage to human prefrontal cortex. *Cognition*, 50 (1-3), 7–15.

Brand, M., Kalbe, E., Labudda, K., Fujiwara, E., Kessler, J., & Markowitsch, H. J. (2005). Decision-making impairments in patients with pathological gambling. *Psychiatry Research*, 133 (1), 91–99.

Brown, J. W., & Braver, T. S. (2007). Risk prediction and aversion by anterior cingulate cortex. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, 7(4), 266–277.

Cardona, S. (2008) *Neuromanagement*. Córdoba, España: Editorial Almuzara.

Carlson, S., Moses, L. & Hix, H. (1998). The role of inhibitory control in young children's difficulties with deception and false belief. *Child Development*, 69, 672-691.

Chong, T. T.-J., Williams, M. A., Cunnington, R., & Mattingley, J. B. (2008). Selective attention modulates inferior frontal gyrus activity during action observation. *NeuroImage*, 40 (1), 298–307.

Clark, L., Cools, R., & Robbins, T. W. (2004). The neuropsychology of ventral prefrontal cortex: decision-making and reversal learning. *Brain and Cognition*, 55 (1), 41–53.

Collette, F. & Van der Linden, M. (2002). Brain imaging of the central executive component of working memory. *Neurosci Biobehav Rev*, 26, 105-125.

Damasio (1994, 1998). *El error de Descartes*. Barcelona, España: Crítica.

Das, J. P.; Kar, B. C.; Parrila, R. K. (1998). Planificación cognitiva. Bases psicológicas de la conducta inteligente. Barcelona, España: Paidós.

De Vega, M. (1998). Introducción a la psicología cognitiva. Madrid, España: Alianza.

Dretsch, M. N., & Tipples, J. (2008). Working memory involved in predicting future outcomes based on past experiences. *Brain and Cognition*, 66 (1), 83–90.

Dumas Carré, A. y Larcher, C. (1987). The stepping stones of learning and evaluation. *International Journal of Science Education*, 9 (1), pp. 93-104.

Flórez Romero, R.; Torrado Pachón, M. C.; Mondragón Bohórquez, S. P.; Pérez Vanegas, C. (2003). Explorando la metacognición: evidencia en actividades de lectura y escritura en niños y niñas de 5 a 10 años de edad. *Revista Colombiana de Psicología*, 12, 85-98.

Garnham, n. (1999). El desarrollo del multimedia: un desplazamiento de la correlación de fuerzas, en Bustamante, E. y Álvarez Monzoncillo J. (eds.), *Presente y futuro de la televisión digital*, Madrid, España: Edipo.

Gioia GA, Isquith PK, Guy SC, Kenworthy L. (2000). Behavior rating inventory of executive function. *Lutz FL: Psychological Assessment Resources*.

Graham, S., & Harris, K. R. (1996). Addressing problems in attention, memory, and executive functioning: An example from self-regulated strategy development. In G.R. Lyon & N. A. Krasnegor (Eds.), *Attention, memory, and executive function* (pp. 349-366). Baltimore: Paul H. Brookes.

Guillaume, S., Jollant, F., Jausse, I., Lawrence, N., Malafosse, A., & Courtet, P. (2009). Somatic markers and explicit knowledge are both involved in decision-making. *Neuropsychologia*, 47(10), 2120–2124.

Hampton, A. N., & O'Doherty, J. P. (2007). Decoding the neural substrates of reward-related decision making with functional MRI. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104 (4), 1377–1382.

Hayes, J. R. & Gradwohl Nash, J. (1996). On the nature of planning in writing. En C.M. Levy & S. E. Ransdell (Eds.), *The science of writing: Theories, methods, individual differences and applications*. Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 29-55.

Herrero, C. (2012). *Neuromanagement*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial, S.L.

Jameson, T. L., Hinson, J. M., & Whitney, P. (2004). Components of working memory and somatic markers in decision making. *Psychonomic bulletin review*, 11 (3), 515–520.

Jódar-Vicente, M. (2004). Funciones cognitivas del lóbulo frontal. *Revista Neurología*, 39 (2): 178-182.

Kaplan R. y Norton D. (1992), "The balanced scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review* 70 (1): 71-79.

Knutson, B., & Cooper, J. C. (2005). Functional magnetic resonance imaging of reward prediction. *Current Opinion in Neurology*, 18 (4), 411-417

Krawczyk, D. C. (2002). Contributions of the prefrontal cortex to the neural basis of human decision making. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 26 (6), 631-664.

Lester, F. K. (1994). Musings about mathematical problem-solving research: 1970-1994. *Journal for research in mathematics education*, 25(6), pp. 660-675.

Lezak M.D. (1982). The Problem of assessing Executive Functions. *International Journal of Psychology* 17, 281-97.

López, F. (1989). Dependencia-independencia de campo y educación científica, *Revista de educación*, 289, 235-258.

Luria, A. R. (1986). *Las funciones corticales superiores del hombre*. México D.F., México: Fontamara.

Maia, T. V, & McClelland, J. L. (2004). A reexamination of the evidence for the somatic marker hypothesis: What participants really know in the Iowa gambling task. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 101 (45), 16075-16080.

Márquez, R. et al. (2013). La hipótesis del Marcador Somático y su nivel de incidencia en el proceso de toma de decisiones. En *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, Vol. 18 nº 1, pp. 17-36.

Matute, E.; Chamorro, Y.; Inozemtseva, O.; Barrios, O.; Rosselli, M. & Ardila, A. (2008). Efecto de la edad en una tarea de planificación y

organización (pirámide de México) en escolares. *Revista neurología*, 47, 62.

Mellor, D.; Patterson, E.; Staforf, K. (2009). *The sciences of animal welfare*. Iowa: Wiley.

Miyake A, Friedman NP, Emerson MJ, Witzki AH, Howerter A, Wager TD. (2000). The unity and diversity of executive functions and their contributions to complex frontal lobe tasks: a latent variable analysis. *Cognit Psychol* 2000; 41: 49-100.

Neuropharmacology, 56 Suppl 1 (SUPPL. 1), 48–62.

Noël, X., Bechara, A., Dan, B., Hanak, C., & Verbanck, P. (2007). Response inhibition deficit is involved in poor decision making under risk in nonamnesic individuals with alcoholism. *Neuropsychology*, 21 (6), 778–786.

OCDE (2003). *La comprensión del cerebro. Hacia una nueva ciencia del aprendizaje*. México D.F., México: Santillana.

Ochoa A., Solanly; Aragón, L. (2005). Comprensión lectora y funcionamiento metacognitivo en estudiantes universitarios. *Universitas psicológica*, Universidad de la Rioja, 4(2), 179-196.

Pelegrín C y Tirapu J (1995): Neuropsiquiatría del daño prefrontal traumático. *Psiquiatría*, 7(6), 11-21.

Perales Palacios, F.J. 1993. La resolución de problemas: una revisión estructurada. *Enseñanza de las Ciencias*, 11(2) m p. 170-178.

Puig, L. (1993). El estilo heurístico de resolución de problemas, en Salar, A., Alayo, F., Kindt, M. y Puig, L. *Aspectos didácticos en matemáticas*, 4, pp. 93-122. Zaragoza: ICE

Roberts, A. C., Robbins, T. W. y Weiskrantz, L. (1998). *The Prefrontal Cortex: Executive and Cognitive Functions*. Nueva York, EEUU: Oxford University Press.

Schank, R. C. & Abelson, R. P. (1987). *Guiones, planes, metas y entendimiento*. Paidós. pp. 86 – 95.

Schoenfeld, A. (1992). *Learning to think mathematically: problem solving, metacognition and sense making in mathematics*. In *handbook for research on mathematics teaching and learning*. New York, EEUU: Macmillan.

Schraw, G. y Moshman, D. (1995) "Metacognitive theories". *Educational Psychology Review*, 7 (4), 351-371.

Shallice, T. (1982). Specific impairments of planning. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B*, 298, 199-209

Sohlberg, M.M. & Mateer, C.A. (1989). Training use of compensatory memory books: a three stage behavioural approach. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 11, 971-891.

Sousa, D. (2002). *Cómo aprende el cerebro*. Thousand Oaks, CA, EE. UU: Corvin Press. Segunda edición.

Stuss, D. T. y Knight, R. T. (Eds.) (2002). *Principles of frontal lobe functioning*. Nueva York, EEUU: Oxford University Press.

Tamayo A., O. E. (2008). *La metacognición en los modelos para la enseñanza y el aprendizaje de las ciencias*. Módulo Metacognición, maestría Enseñanza de las ciencias. Universidad Autónoma de Manizales.

Tirapu-Ustároz, J.; Muñoz-Céspedes, J. M.; Pelegrín-Valero, C. & Albéniz-Ferreras, A. (2005). Propuesta de un protocolo para la evaluación de las funciones ejecutivas. *Revista Neurología* 41 (3): 177-186.

Toplak, M. E., Sorge, G. B., Benoit, A., West, R. F., & Stanovich, K. E. (2010). Decision-making and cognitive abilities: A review of associations between Iowa Gambling Task performance, executive functions, and intelligence. (J. K. Zeig & W. M. Munion, Eds.) *Clinical Psychology Review*, 30 (5), 562–581.



Tsukiura, T., Fujii, T., & Takahashi, T. (2001). Neuroanatomical discrimination between manipulating and maintaining processes involved in verbal working memory: a functional MRI study. *Cognitive Brain Research*, 11, 13-21.

Verdejo-García, A., & Bechara, A. (2009). *A somatic marker theory of addiction*.

Wadsworth Barry, J. (1999). Teoría de Piaget del desarrollo cognoscitivo y afectivo. *Diana*. pp. 10-11.

Willats, P. (1990). Development of problem solving strategies in infancy. *Laurence Erlbaum Associates*. pp. 23-26.

## **INFORMACIÓN PARA LOS AUTORES**

Los artículos enviados deberán ser originales y no haber sido publicados ni estar sometidos a consideración para serlo en otra revista. Al presentar un texto a la Revista, los autores ceden al Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM) derechos exclusivos para reproducir por cualquier medio y distribuir el artículo. Los autores obtendrán los permisos pertinentes para reproducir textos o ilustraciones amparados por derechos de autor que utilizarán en los escritos.

Cuando un artículo se recibe, los editores lo leerán y decidirán si enviarlo a los árbitros contactados. Habitualmente esta decisión no toma más de dos semanas. Los evaluadores son, preferentemente, profesionales académicos externos a la institución editora. Se recibe un reporte del árbitro por cada artículo y la decisión final es tomada por el comité editorial. Todo el proceso dura no más de tres meses.

## **NORMAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS**

Los interesados en presentar trabajos en la Revista de Investigación Interdisciplinaria en Métodos Experimentales deberán seguir las siguientes normas, a manera de facilitar la organización del material que será publicado.

La recepción de los trabajos se realizará de febrero a diciembre de cada año.

- El resumen y el trabajo final deben enviarse por correo electrónico a: **pimeage@fce.uba.ar**

## **RESUMEN DE ARTÍCULOS** (en castellano y en inglés)

### **• Datos a Consignar:**

- Título del Trabajo
- Autor/a/es
- Institución de Procedencia

- Currículum Vitae sintético del/a/s autor/a/es, que contenga el mayor título alcanzado, cargos docentes y otra información que considere relevante (extensión máxima de cinco líneas)

- Correo electrónico del/a/s autor/a/es

- Palabras Clave (en castellano y en inglés)

- Área Temática en la cual se encuadra el trabajo (Código JEL)

▪ **Características:**

Extensión máxima: 300 palabras

- **Formato de la página:**

Margen Superior: 1 cm

Margen Inferior: 1,5 cm

Margen derecho: 1,8 cm

Margen Izquierdo: 1,2 cm

-**Tamaño del Papel**

Ancho: 14,7 y Alto: 19,5 cm

**Tipografía:** Tahoma 9

**Interlineado:** sencillo

- Título del trabajo: negrita, centrado y en mayúsculas. Tipografía: Tahoma 10

- Autor/a/es: debajo del título, justificado en el margen derecho, en cursiva. Debajo del nombre, se deberá colocar la dirección de correo electrónico. Tipografía: Tahoma 9

**TRABAJO FINAL (VERSIÓN COMPLETA):**

▪ **Datos a Consignar:**

- Título del Trabajo

- Autor/a/es

- Institución de procedencia

- Palabras Clave (en castellano y en inglés)
- Área Temática en la cual se encuadra el trabajo (Código JEL)

• **Características:**

Extensión: entre 5.000 y 10.000 palabras

- **Formato de la página:**

Margen Superior: 1 cm

Margen Inferior: 1,5 cm

Margen derecho: 1,8 cm

Margen Izquierdo: 1,2 cm

**Tamaño del Papel:**

Ancho 14,7 y Alto 19,5 cm

**Tipografía:** Tahoma 9

**Interlineado:** sencillo

- Título del Trabajo: negrita, centrado y en mayúsculas. Tipografía: Tahoma 10

- Autor/a/es: debajo del título, justificado en el margen derecho, en cursiva. Debajo del nombre, se deberá colocar la dirección de correo electrónico. Tipografía: Tahoma 9

Para todo el trabajo, incluyendo sistema de referencia autor–fecha y referencias bibliográficas, se utilizarán las normas APA 6ta. Edición.