

## *Introducción*

EL PRESENTE libro se compone de cuatro textos en los cuales se analiza la participación de las mujeres gerentes y en cargos de dirección económica de las compañías privadas en América Latina. Se trata de un tema relativamente desconocido ya que el universo de las "ejecutivas" no había formado parte de los intereses de investigación ni se había integrado a la agenda de los diversos proyectos que existen en la región y apenas ha sido objeto de una tímida atención académica durante los últimos años.

Como se sabe, hasta 1970 esto tenía su explicación en una situación más generalizada relacionada con la escasez de estudios sobre trabajo femenino, que a su vez se explicaba por la presencia reducida de las mujeres en las actividades extradomésticas destinadas a la producción de bienes y servicios. Este panorama cambia radicalmente en los años setenta y ochenta ya que la marcada expansión de la presencia femenina en los mercados de trabajo genera un creciente interés por el tema.

Sin embargo, pese a la progresiva especialización de este tipo de estudios, hasta hace poco tiempo, los distintos programas y centros de investigación sobre la mujer que existen en México y América Latina no contemplaban dentro de sus agendas el análisis de la situación en el ámbito de la dirección de empresas. De hecho, las investigaciones sobre la participación laboral de las mujeres en la región se han concentrado en las condiciones de las obreras, las campesinas, o las autoem pleadas que frecuentemente desarrollan sus actividades dentro de la economía informal.

La falta de atención hacia el estudio de las mujeres en cargos de dirección económica dentro del sector privado se explica a su vez por la poca relevancia que éstas habían tenido. Hacia el inicio de la década de los setenta, la presencia de la mujer en los cargos gerenciales permanecía prácticamente invisible en términos mundiales. El hecho de que no se encontraran mujeres que asumieran altas responsabilidades administrativas se consideraba un asunto sin importancia que como tal ni siquiera había sido problematizado y consecuentemente, no había sido objeto de atención en el campo de la reflexión teórica ni en el de la exploración empírica. Este panorama empieza a cambiar hacia mediados de los años setenta conforme las mujeres ejecutivas adquieran cierta visibilidad.

Las anteriores circunstancias explican por qué la investigación sobre el avance y las barreras de las mujeres en cargos gerenciales es relativamente nueva. En el terreno académico, el interés por el tema se origina en Estados Unidos a principios de los setenta –con el libro de Elizabeth Moss Kanter titulado *Men and Women of the Corporation*– y posteriormente es incorporado en las agendas de investigación de otras regiones del mundo. En Europa Occidental y Asia los estudios sobre la cuestión empiezan a desarrollarse a principios y mediados de los ochenta, respectivamente, y en los países ex comunistas de Europa oriental y de la República China hacia finales de la misma década.

En lo que respecta a América Latina, la consulta de diversas fuentes bibliohemerográficas nos lleva a afirmar que el interés por esta problemática apenas empieza a manifestarse de forma aislada hasta la década de los noventa, y en términos generales la atención que ha recibido la creciente inserción de la mujer en el ámbito laboral no se ha hecho extensiva a todos los niveles y jerarquías ocupacionales.

De hecho, la investigación sobre las mujeres en cargos de liderazgo y en particular dentro del ámbito del sector privado aún presenta serios retos. En la actualidad, sólo contamos con resultados parciales que no logran proporcionar un panorama suficientemente amplio y profundo sobre esta temática particular. A la falta de una tradición de investigación previa, se añan otros obstáculos. La

mayoría de las encuestas y estudios que se hacen sobre la situación de las empresas –tanto en universidades como en agencias gubernamentales y organizaciones privadas y empresariales– no incluyen una segregación por sexo. Las dificultades para acceder a información confiable constituyen importantes limitaciones para poder realizar diagnósticos precisos que a su vez puedan servir como punto de partida de propuestas de acción que logren incidir en las agendas de los responsables de las políticas públicas y de las compañías privadas que operan en la región.

A partir de esta realidad, y con el amanecer del siglo, las ciencias sociales se enfrentan a nuevos desafíos que incluyen dentro de los puntos prioritarios de la agenda la necesidad de reflexionar sobre las transformaciones de los papeles tradicionales asignados a los géneros: en nuestras sociedades la conciencia de que, como lo señala Lidia Heller, “si bien es cierto que las mujeres han recorrido «un largo camino» en la obtención de oportunidades, todavía es mucho lo que falta por hacer en distintos ámbitos”.

El presente libro incluye cuatro trabajos realizados por académicas de América Latina que pretenden contribuir a llenar algunas de las grandes lagunas existentes, proporcionando información sobre las circunstancias de las mujeres gerentes en Venezuela, Argentina, Chile y México.

En el primer trabajo, titulado “La fusión de Hera y Atenea: tribulaciones y triunfos de la mujer ejecutiva en Venezuela”, Patricia Márquez y Nelly Lejter retoman de una manera sugerente la mitología griega para contrastar a la madre Hera y la guerrera Atenea y señalar los retos de la mujer ejecutiva moderna, que tiene que lograr combinar estas dos imágenes contrastantes de la mujer en la “la fusión de Hera y Atenea”, la Heratenea.

Para introducirnos al tema, las autoras nos presentan algunos datos cuantitativos que dan cuenta de la ausencia de mujeres en las ocupaciones gerenciales y en las altas esferas ejecutivas de las élites empresariales y corporativas de Venezuela. Esta situación se ha mantenido a pesar de lo que aparece como un escenario crecientemente favorable para las mujeres como lo es el notorio aumento de la tasa de participación femenina en el mercado laboral y los

significativos progresos en la educación, donde en ciertos niveles técnicos, medios y superiores incluso suelen encontrarse más mujeres que hombres.

Así, a partir de los análisis de diversas fuentes, las autoras muestran cómo la escasez de mujeres en los cargos corporativos puede ser considerada como una tendencia que perdura a través del tiempo. El artículo explora distintos factores asociados a esta realidad, como lo son: las diferentes remuneraciones que persisten en el trabajo de hombres y mujeres; el incremento de las demandas del tiempo laboral que se produce a medida que se asciende en la pirámide corporativa, y la tendencia organizacional de asignar a las mujeres gerentes áreas específicas (como mercadotecnia, recursos humanos y exportaciones) de una menor importancia estratégica dentro de las compañías.

Después de presentarnos una síntesis de información estadística, las autoras desarrollan sus tesis centrándose prioritariamente en los resultados de un estudio cualitativo que da cuenta de la percepción sobre el trabajo y las capacidades de liderazgo en relación con el género. La investigación se basa en 24 entrevistas a profundidad aplicadas a 12 hombres y 12 mujeres gerentes que muestran cómo son percibidos los estilos de dirección según características atribuibles a la condición femenina y a la masculina y cómo esto se traduce en prácticas concretas que afectan el desarrollo de carrera de las ejecutivas donde incluso ellas mismas llegan a reproducir los estereotipos que limitan su desarrollo profesional.

El estudio hace evidentes las grandes diferencias en las cargas de responsabilidades domésticas de las mujeres y los efectos que ésta produce en distintos ámbitos, como son la posibilidad de movilidad geográfica y el impacto físico y emocional que conlleva la gerencia del hogar. Estas situaciones repercuten directamente en los límites de la carrera y las posibilidades de lograr un ascenso corporativo ya que las mujeres se enfrentan a una serie de restricciones en el uso de su tiempo, que inciden directamente en sus perspectivas de trabajo. Las autoras concluyen que, para comprender los triunfos y tribulaciones de la mujer ejecutiva en Venezuela, es necesario analizar el manejo de los múltiples papeles privados y públicos y por

eso proponen el término “Heratenea”, donde “el trabajo afecta el hogar y viceversa de una forma muy distinta que en el caso de los hombres”.

Las características de la percepción del liderazgo y de los atributos de los gerentes en relación con el género también son desarrolladas por Lidia Heller, quien distingue entre el liderazgo que proviene a partir de un cargo o poder obtenido y que frecuentemente se asocia con una presencia masculina y el “liderazgo interactivo e integrador”, que se suele relacionar con la presencia de mujeres.

Heller analiza las diferencias en las trayectorias laborales entre hombres y mujeres y nos muestra cómo, a pesar de la creciente participación de las segundas en el mercado laboral, su presencia es muy escasa en la mayoría de los cargos más altos de la dirección y los niveles superiores de organizaciones públicas, privadas y de instituciones políticas. En el caso de Argentina, la información estadística muestra que las mujeres en cargos directivos apenas alcanzan el 1.4 por ciento pero que sin embargo tienden a tener una creciente presencia en ciertas direcciones específicas como la de recursos humanos, mercadotecnia y finanzas. Así, en el área de gestión de personal la participación de las mujeres en la gerencia ha aumentado de un 5 por ciento en 1980 hasta un 30 por ciento en 1998.

A partir de estos datos, la autora analiza las fortalezas, debilidades y la evolución que han tenido las mujeres ejecutivas y nos muestra cómo las distintas concepciones sobre el liderazgo no sólo varían con relación al género sino también en función de las distintas generaciones.

El caso de Chile está a cargo de Rosalba Todaro, quien también demuestra cómo a pesar del paulatino incremento en la proporción de mujeres en el grupo ocupacional de gerentes, administradores(as) y directivos(as), este aumento no responde a lo ocurrido en el resto de la fuerza de trabajo, donde las mujeres alcanzan más de la tercera parte del total.

De hecho, a medida que asciende el nivel jerárquico, disminuye la participación de las mujeres en cargos gerenciales, como lo prueba la autora a partir del análisis de los cargos ejecutivos de más alto

rango de las compañías privadas donde hay una muy escasa participación de las mujeres, que además tienden a estar situadas en ciertos cargos específicos dentro de las corporaciones.

Para explicar esta situación Rosalba Todaro expone cómo operan las estructuras de organización de las empresas que, lejos de ser neutrales, reproducen y crean imágenes culturales de género donde persisten prácticas de discriminación hacia las mujeres. A pesar de que en la mayoría de los casos no se trata de políticas formales y explícitas, éstas determinan las modalidades de la contratación, ingreso y posibilidades de ascenso ocupacional. La entrada y movilidad de las mujeres se restringe porque las responsabilidades domésticas son percibidas como riesgos para la compañía. Además, las mujeres se enfrentan a otros obstáculos como lo son las restricciones para su integración formal e informal en círculos empresariales, el acoso sexual, los prejuicios sobre su capacidad de liderazgo y la percepción generalizada de que en la medida en que son poco ambiciosas, “no están interesadas en el ejercicio del poder y en asumir altos cargos de dirección”.

A partir de estas realidades la autora sugiere que en virtud de la persistencia del orden de género en la sociedad, se hacen necesarias acciones explícitas y conscientes que puedan revertirlo o incidir en los cambios de las estructuras de poder. En la medida en que en los obstáculos que enfrentan las mujeres interactúan tanto las limitaciones que son propias de la empresa como los que se producen en el ámbito de la familia así como otros factores sociales, culturales y económicos. Para alcanzar la equidad de género, se hace necesario implementar acciones en los distintos espacios, tanto en aquellos que afectan a la sociedad en su conjunto como en los que son específicos de las empresas.

El último capítulo, desarrollado por Gina Zabludovsky, está dedicado a México, y en él se dan a conocer los resultados de una investigación en torno al papel de las mujeres ejecutivas en las grandes compañías privadas y las medidas que algunas corporaciones han puesto en marcha para tratar de aminorar las diferencias de género e impulsar la participación de las mujeres en las áreas

gerenciales y de dirección de las cuales, en términos generales, ha sido excluida.

El texto se divide en dos secciones. En la primera se resumen los resultados de un estudio que da cuenta de la situación de las mujeres en cargos de liderazgo en las empresas en México y de cómo, al igual que ocurre en los otros países, las mujeres sólo constituyen mayoría en los niveles más bajos de la pirámide organizacional ya que en los cargos directivos superiores sólo llegan a representar el 5 por ciento del total (situación que contrasta con el 33 por ciento que representan las mujeres dentro de la población económicamente activa, y el 14 por ciento de los funcionarios(as) y directivos(as) en todos los niveles y sectores).

Con base en el análisis de los datos estadísticos del país y de la generación de información de la propia investigación a partir del análisis de los directorios comerciales y en una serie de entrevistas y encuestas aplicados entre ejecutivas y directores(as) de recursos humanos en algunas de las compañías más importantes del país, la autora analiza cómo la presencia de mujeres ejecutivas varía en relación con diversos factores como el tamaño de la empresa, su estructura organizacional, su giro de actividad y su composición de capital. Al igual que lo muestran los trabajos previos, en este estudio también se encontró que los cargos de dirección accesibles a mujeres se concentran en las áreas no estratégicas de las compañías.

El trabajo contrasta las opiniones de los directores de recursos humanos con la de las ejecutivas. Mientras los primeros no establecen ninguna vinculación entre el éxito de las mujeres y las políticas y el tipo de organización de la empresa, las gerentes del sexo femenino sí señalan un número considerable de obstáculos para poder desarrollarse en su carrera, como lo son la conciliación de las responsabilidades familiares y profesionales; diversos factores culturales asociados a prácticas de discriminación y machismo, la ausencia de políticas específicas que fomenten su carrera dentro de la empresa.

Debido precisamente a que estas últimas son muy poco frecuentes, en el estudio se exponen dos casos de compañías transnaciona-

les que han puesto en marcha programas de diversidad y de apoyo a la mujer en el país. Se trata de empresas pioneras dedicadas a la radiocomunicación y a la computación cuyos programas de apoyo promoción y motivación de la mujer en cargos de liderazgo se empiezan a poner en marcha hacia finales de los noventa. A pesar de que por ser iniciativas muy recientes aún es demasiado pronto para juzgar los verdaderos alcances y logros así como los rezagos y deficiencias fundamentales, se trata de ejemplos que pueden constituirse en modelos y puntos de referencia para otras organizaciones. A partir de estas experiencias, se podrían evaluar las posibilidades de instaurar programas económicos con alcances más generales y ampliados que puedan revertir la concepción predominante de que las compañías y otras organizaciones no tienen por qué asumir ninguna responsabilidad en el acceso y permanencia y desarrollo de las mujeres.

Como podemos observar, los cuatro trabajos presentan importantes puntos de coincidencia. A través de la lectura de los mismos podemos percatarnos de cómo en América Latina, pesar de que –cómo lo señala L. Heller– el número de mujeres económicamente activas llegó a triplicarse de 1960 a 1990 (mientras que la de los hombres no llegó a duplicarse). En los cargos de dirección no se produjeron los consecuentes cambios. En este sentido se puede afirmar que, “a pesar de la feminización de las carreras y del empleo, el poder político y económico permanece mayoritariamente en manos masculinas”.

La creciente inserción de la mujer en los mercados de trabajo no se ha reflejado en los niveles laborales más altos y en los principales cargos de decisión –política, económica y social. En términos generales se puede observar que en todos los países del mundo, la presencia numérica de la mujer disminuye conforme aumentan los niveles de la jerarquía ocupacional. Esta situación es especialmente notoria en el ámbito de la dirección de empresas cuyos puestos ejecutivos son ocupados en su gran mayoría por dirigentes del sexo masculino lo que equivale a afirmar que –como lo señalan Márquez y Lejter– en la esfera gerencial y profesional la premisa que parece describir la dinámica de las diferencias de género es

“a mayor ascenso, mayor desigualdad”. Lo anterior se ha atribuido al fenómeno del “techo de cristal” que se relaciona con las barreras invisibles que las mujeres enfrentan en las corporaciones.

Esta realidad no es específica de América Latina. De hecho se puede afirmar que, lejos de ser excepcional, la situación de los cuatro países analizados coincide con lo que ocurre en el resto del mundo. Según un estudio publicado por la Organización Internacional del Trabajo, a pesar de que en 1992, las mujeres constituían el 36 por ciento de la media de la población activa en el mundo, en la mayoría de los países sólo llegan a ocupar entre el 10 y el 30 por ciento de los cargos de dirección, porcentaje que se reduce aproximadamente a 5 por ciento si se consideran los cargos de mayor responsabilidad.

A esta “segregación vertical” vinculada con las obstáculos para ascender a los puestos superiores se aúna una segregación horizontal ya que la mayoría de las mujeres profesionistas y gerentes se concentran en el sector público y en un “tercer sector” de agencias no gubernamentales dedicadas a la prestación de servicios como son las instituciones de salud, de educación y de bienes culturales donde sin embargo tampoco llegan a ocupar los cargos superiores correspondientes. En las compañías privadas las mujeres ejecutivas tienden a concentrarse en ciertas áreas, en particular las de recursos humanos mientras que su presencia es muy escasa en los sectores estratégicos que presentan mayores posibilidades de ascenso y desarrollo profesional. Además, tanto en términos regionales como mundiales, se ha detectado una mayor presencia de ejecutivas mujeres en los cargos de dirección de compañías pequeñas donde los modelos organizacionales tienden a ser menos jerárquicos.

Las aproximaciones a la realidad latinoamericana que presentamos en este libro pretenden dar a conocer algunos datos y reflexiones en torno a un tema sobre el cual, como hemos señalado, todavía hay mucho por estudiar. Sin duda, las tareas que quedan pendientes para investigación sobre la cuestión son todavía enormes y este libro pretende ser un punto de partida para trabajos subsecuentes.

La presente publicación es producto de un proyecto más amplio titulado "Mujeres en cargos de dirección del sector privado", cuyos resultados se han dado a conocer en diversos artículos y libros, entre los cuales está el que fue publicado por esta misma colección en 2001 bajo la autoría de Gina Zabludovsky y Sonia de Avelar con el título *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil*.

La investigación se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM y contó con el financiamiento otorgado por la Dirección de General de Asuntos de Personal Académico (DGAPA), a través del proyecto Programa de apoyo a Proyectos de Investigación (PAPIIT) No. IN-312398. Las autoras agradecen el apoyo recibido de estas dependencias que hicieron posible la publicación de este libro así como la contribución de los diversos becarios y becarias que participaron en este proyecto.