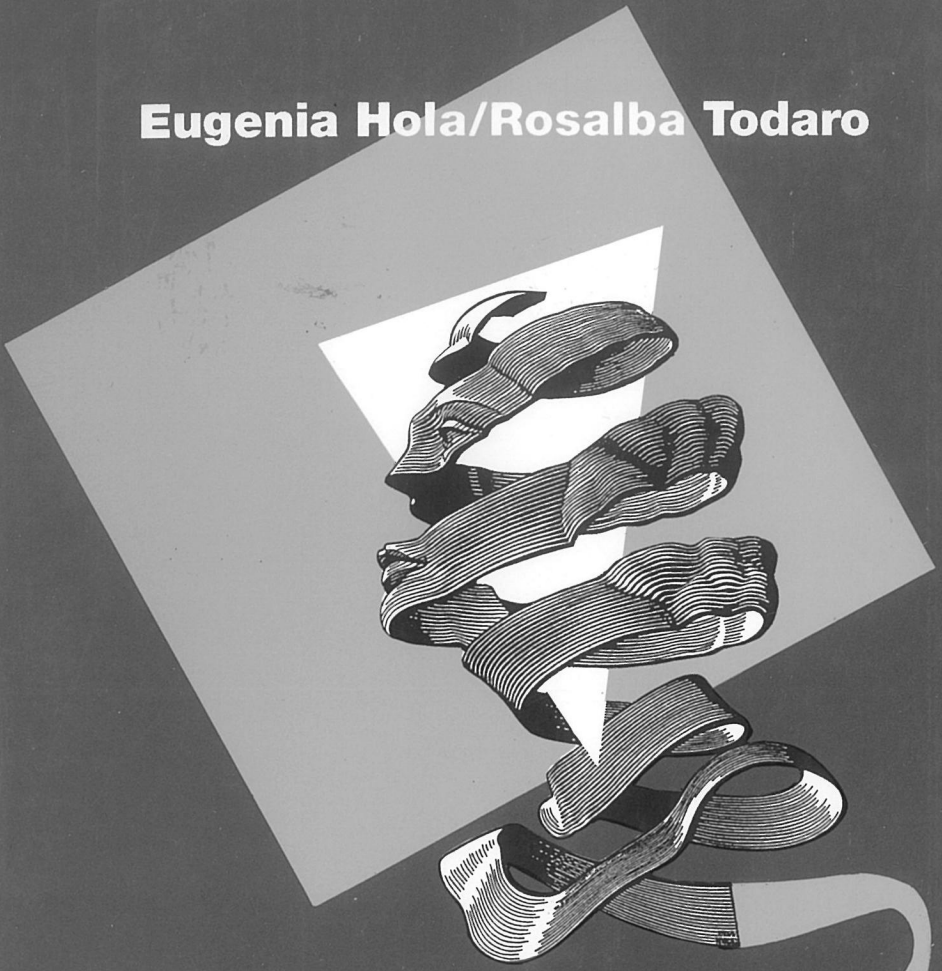
Eugenia Hola/Rosalba Todaro



Los mecanismos del poder

Hombres y mujeres en la empresa moderna

Los Mecanismos del Poder

Eugenia Hola / Rosalba Todaro

Los Mecanismos del Poder

Hombres y Mujeres en la Empresa Moderna

Centro de Estudios de la Mujer

© Es Propiedad
Derechos Reservados
Incripción Nº 83.345

ISBN: 956-7023-01

Portada de: Rodrigo Reyes sobre un dibujo de M. C. Escher
Producción: Adriana Aguilera
Impreso en Chile por:
Arancibia Hnos. y Cía. Ltda.

A nuestras madres,
por sus rebeldías y sus sueños.

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestra gratitud a Thelma Gálvez, Carlos Piña y Rebeca Salazar por su colaboración en el proceso de investigación; a las mujeres y hombres que aportaron experiencias, reflexiones y opiniones sin las cuales este libro no habría sido posible: y a las empresas que nos demostraron su confianza abriéndonos sus puertas.

Indice

	Página
Presentación	11
Primera Parte	
Capítulo 1. La cultura de las empresas	19
Capítulo 2. El sector financiero en Chile y su cultura	29
Capítulo 3. Una vez más, la discriminación	43
Segunda Parte	
Capítulo 4. Reproducción de la discriminación y modernidad empresarial	63
Capítulo 5. ¿En busca de los mejores talentos?	71
Capítulo 6. El camino hacia la cima	91
Capítulo 7. El discurso masculino o las mujeres sí, pero...	125
Capítulo 8. Poder masculino y estrategia femenina	155
Capítulo 9. Historias no particulares	177
Capítulo 10. Un caso de poder: la empresa moderna	209
Bibliografía	217

Presentación

La base de todo intento de conceptualización sobre el tema de la mujer es la necesidad de explicar la existencia de una asimetría o desigualdad entre los sexos. Quienes han estudiado y se han preocupado de este tema se preguntan **por qué** y **cómo** se crea este proceso mediante el cual las mujeres se encuentran en una situación de discriminación respecto a los hombres en los distintos ámbitos de la vida social. Se acercan al problema estableciendo una distinción entre el sexo, un hecho biológico - ser macho o hembra - y el género, una construcción social de lo masculino y lo femenino que tiene connotaciones psicológicas y culturales. Los sistemas de sexo-género son conjuntos de costumbres, símbolos, representaciones, normas, valores y prácticas que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual biológica y que los individuos particulares introyectan dándole un sentido a toda forma de relación entre las personas. Cualesquiera sea el tipo de relación, ésta se establece no sólo en su calidad de personas sino de personas socialmente sexuadas.

Este sistema de sexo-género es un sistema de poder en el cual existe predominio de lo masculino. En esta perspectiva debemos estudiar, entonces, cómo se ejerce la dominación, los mecanismos que se utilizan para reproducir la condición discriminada de la mujer en la sociedad y las formas y los espacios en que se estructuran estas relaciones.

Las premisas generales que sustentan este trabajo son las siguientes:

- Las diferencias entre hombres y mujeres son elaboraciones culturales materiales y simbólicas y el proceso de socialización primaria, junto a las prácticas cotidianas, continuamente producen y reproducen la discriminación genérica.
- La discriminación de las mujeres es producto de determinadas formas de organización y funcionamiento de las sociedades.
- No se trata de estudiar sólo a las mujeres sino también las relaciones entre los géneros en los distintos ámbitos de la vida social.

En el presente estudio se intenta abordar las relaciones de género como relaciones de poder que se presentan en el ámbito laboral, concretamente en la empresa moderna en Chile.

La estructura de la organización empresarial no es neutral en términos de género. Por el contrario, los patrones masculinos permanecen y prevalecen en los procesos organizacionales - aun en los más modernos - y contribuyen a la segregación de género y al carácter marginal de la mujer en la empresa. De manera más específica el estudio se centra en la relación entre la organización y las personas, relación que genera una situación de discriminación. La explicación de la discriminación no radica en las características de las personas, sino en la relación entre las estructuras y los individuos genéricamente identificados.

En este libro deseamos establecer lo siguiente:

- La discriminación laboral de género se reproduce a través de las prácticas organizacionales.
- La organización empresarial es un campo donde se discrimina a la mujer y donde se reproducen o se crean imágenes culturales de género.
- Las mujeres desarrollan estrategias orientadas a franquear las barreras organizacionales que se oponen al desarrollo de su carrera.

Los estudios realizados en Chile muestran uno de los fenómenos más relevantes ocurridos a raíz de las transformaciones que marcan a la sociedad chilena en los últimos 20 años. Nos

referimos a los procesos de continuidad y de ruptura del sistema de dominación de género: continuidad de los valores que sustentan la condición de desigualdad social de la mujer y discontinuidad de las prácticas concretas mediante las cuales dicha desigualdad se crea y se refuerza. En otras palabras, aunque se observan algunos cambios en el perfil de la segregación de la mujer en el mercado de trabajo - inserción en actividades del sector servicios y feminización de ciertos puestos laborales -, este perfil no ha variado substancialmente y tampoco ha cambiado el criterio social sobre cuya base se considera a la mujer y sus actividades como secundarias.

Esta realidad refleja la forma en que se articulan y sobredeterminan la dimensión socioeconómica a nivel global y la dimensión de género. En tal sentido, la segregación laboral no puede visualizarse como una mera variable dependiente sino como un aspecto parcial revelador de un fenómeno más vasto de carácter estructural que afecta a las mujeres en todos los ámbitos sociales y, en nuestro caso, en el mundo del trabajo. De hecho, allí donde hay espacios compartimentados propios de mujeres la desigualdad respecto a los hombres es mayor que en los espacios mixtos donde se observa una desventaja menor relativa, como es el caso del sector financiero.

Sin embargo, tal constatación no es suficiente desde el punto de vista del conocimiento ni desde una perspectiva de transformación de la condición discriminada de la mujer. Queremos destacar dos rasgos significativos que ayudan a conocer la condición de la mujer y cómo se modifica su situación.

En primer lugar, la discriminación y la desigualdad no se apoyan fundamentalmente y, sobre todo, no operan ni se reproducen a partir de la legitimidad discursiva, pública y explícita de su situación de inferioridad. Por el contrario, hoy se intensifica la legitimidad verbal de su demanda, el reconocimiento de la justicia y la conveniencia de su incorporación al mercado de trabajo y al proceso de toma de decisiones, la validez de sus derechos, etc. Esto ocurre, en diversa medida y de manera gradual, desde los sectores más tradicionales hasta los más modernos. En segundo lugar, en el terreno de las prácticas sociales más institucionalizadas no existe

un cuerpo legal o una estructura formal que origine la desigual inserción de la mujer en la estructura productiva.

Para expresarlo en términos simples la mujer hoy sigue siendo discriminada en el mundo del trabajo, aun en los sectores más modernos, a pesar de que en general pocos defienden con coherencia tal posición y pese a que el marco legal en que se desenvuelven las actividades económicas tiende a consagrar sus derechos. Más aún, la mujer es discriminada allí donde desde el punto de vista del discurso sus derechos deberían recibir más reconocimiento. El sexismo no es una dimensión que sólo está presente en las empresas burocráticas tradicionales; sexismo y meritocracia cohabitan y se conjugan en la empresa moderna. El vínculo entre masculinidad y poder organizacional sugiere que el sólo reconocimiento de los procesos de modernidad en el ámbito laboral no pone término al sexismo. Sin embargo, las nuevas formas de expresión de la discriminación en este ámbito serán más persuasivas que represivas, más ideológicas que coactivas, más sutiles que directas.

Se podrá argumentar - y con razón - que no se han producido cambios sustantivos porque los fundamentos de la discriminación son culturales. Con ello se suele aludir a que se trata de esquemas valorativos internalizados, inconscientes, actitudes antiguas, prejuicios arraigados. En el caso del sector financiero la organización social podría haber incorporado algunos cánones de modernidad, pero ella siempre se construye sobre un telón de fondo cultural que es en esencia tradicional.

Se ha elegido para este estudio el sector financiero porque allí hay más cargos mixtos y, por lo tanto, las mujeres tienen mayor posibilidad de desarrollar una carrera en competencia con los hombres. A este sector se le considera el más moderno de la economía chilena, lo que nos permite desvirtuar el mito según el cual la discriminación va desapareciendo con la modernidad. Por el contrario la discriminación no cambia, sí cambian los mecanismos a través de los cuales ella se perpetúa.

En la primera parte se muestran las transformaciones de la cultura empresarial asociadas con la valoración de los rasgos estereotipados como femeninos y su impacto en la ideología de la discriminación. En las empresas estudiadas se observa la falta de

coherencia entre el discurso de la no discriminación - identificado con la modernidad - y una realidad discriminatoria. En el sector financiero en su conjunto y en estas empresas se muestra que las mujeres ocupan puestos de status inferior, al margen de la toma de decisiones y perciben ingresos más bajos que los hombres.

En la segunda parte se identifican los mecanismos que operan en las distintas situaciones estratégicas al interior de las empresas: procesos de selección, contratación, evaluación y ascenso del personal que se hacen con base en el sexo y que permiten mantener la segregación en los empleos. De igual modo se analizan las estrategias individuales que ponen en práctica las mujeres para desbloquear las acciones discriminatorias, mejorar sus condiciones de trabajo y/o conseguir posiciones de poder en la empresa. Se sistematizan el discurso femenino y el masculino, lo cual permite revelar qué se silencia, se niega o se acepta en términos del papel de las mujeres en el campo laboral.

Este libro pretende mostrar los bloqueos que la identidad femenina construye culturalmente y aquellos que provienen de la dinámica de la organización y sus actores; estos bloqueos se intersectan y se fortalecen en forma recíproca. Veremos cómo las actitudes de los ejecutivos y las normas implícitas que comparten con los funcionarios juegan un papel importante al reforzar las desventajas que tienen las mujeres en el mundo del trabajo. Asimismo, veremos cómo se usan argumentos tales como la falta de motivación o de interés para justificar el sistema y las actitudes. Ejecutivos y empresarios suelen decir "no sé por qué las mujeres no llegan a la cima. Pienso que es sólo falta de motivación de parte de ellas".

Cabe señalar que así como no todos los hombres son igualmente ambiciosos tampoco lo son todas las mujeres, pero si las oportunidades de las últimas están severamente limitadas estas restricciones les niegan la libertad de elegir.

Cuando nos preguntamos por qué en el mundo del trabajo las mujeres se encuentran en esta situación de desventaja respecto a los hombres, se advierte un conjunto de prácticas discriminatorias que se apoyan entre sí. Las situaciones discriminatorias no pueden atribuirse a tal o cual acción específica sino a prácticas interrela-

Capítulo 1

La cultura de las empresas

Consideramos el concepto de cultura organizacional como un instrumento útil para observar la situación de la mujer al interior de la empresa y exponer algunas ideas sobre los cambios que puede experimentar esta situación a la luz de las transformaciones que se vislumbran en la cultura de las empresas más avanzadas.

La cultura organizacional designa un sistema de significados compartidos entre los miembros de la organización que produce un acuerdo sobre lo que es un comportamiento correcto y significativo. Esto permite hacer distinciones entre las empresas.

Según los expertos en organización de empresas (Robbins, 1985) las características que revelan la esencia de la organización son la estructura - en relación al peso de la normativa y la cantidad de supervisión que se utiliza -, el grado de autonomía individual, el apoyo de los directivos a sus subordinados, la identificación de los miembros con la corporación, la relación desempeño-premio, la tolerancia al conflicto y la predisposición a tomar riesgos y a innovar.

La forma en que se combinan estas características da origen a la cultura que nos dice "cómo se hacen las cosas" en una determinada empresa. Se genera un conjunto central de reglas implícitas, conocimientos y expectativas que rigen las conductas diarias. Al ser un sistema de significados compartidos, modela la conducta y cabe esperar que los individuos con distinta formación o diferentes niveles en la organización tiendan a describir la cultura en términos semejantes. Ello no significa que no puedan existir subcul-

turas dentro de una cultura determinada. La cultura dominante, es decir la que expresa los valores básicos que comparte la mayoría, se construye a través de un proceso que va conformando gradualmente la identidad corporativa y una legitimidad para el control empresarial. Las subculturas reflejan situaciones, experiencias o problemas comunes a los integrantes de los grupos que la forman, ya sea departamentos, áreas físicas, etc.

Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente, aumentando la congruencia de las conductas. Cuanto más sólida sea la cultura menor necesidad habrá de normas y reglas formales, pues se habrán internalizado las pautas. La cultura puede pensarse, entonces, como un sistema de control social potencial. (O'Reilly, s/f)

La cultura define los límites de una organización, es decir distingue a una organización de otra, transmite un sentido de identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso con algo que trasciende los intereses personales, incrementa la estabilidad del sistema social, ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas respecto a qué deben hacer y decir los empleados y controla y da sentido guiando y modelando actitudes y comportamientos; es decir, la cultura define las reglas del juego.

La adhesión a las reglas se convierte en la base primaria de la movilidad ascendente y de los premios: dependen de la adecuación individuo-organización y por lo tanto están sujetos a que las actitudes y las conductas del empleado sean compatibles con la cultura.

¿Cómo se crea, se refuerza y se sostiene la cultura?

La primera fuente de la cultura de la organización la constituyen sus fundadores, quienes poseen una visión de lo que ella debe ser. Una vez creada, la cultura se conserva mediante las prácticas existentes dentro de la organización. El proceso de selección, los criterios para evaluar el desempeño, los métodos para otorgar premios, las actividades anexas a la capacitación y el desarrollo de carrera, los procedimientos de promoción son mecanismos que

garantizan que los empleados se inserten en la cultura; se premia a quienes la apoyan y se sanciona a quienes se oponen a ella.

Se contrata consciente e inconscientemente a personas con valores comunes a la cultura de la empresa. Por otra parte los ejecutivos de alto nivel, a través de sus palabras y acciones, fijan normas, transmiten valores, dan pautas de comportamiento.

Mediante este proceso de socialización que impulsa la empresa se desea afirmar la identidad de los nuevos miembros cuando sus normas y sus valores son coherentes con los de la empresa o se intenta eliminar ciertas características que se contradicen con la cultura dominante.

La socialización, es decir el proceso de adaptación del nuevo funcionario puede ser informal o formal. En el primer caso se le incorpora inmediatamente a su cargo dejando que él se adapte a las condiciones de éste; en el segundo, se sigue primero un proceso de clarificación de su rol, de las modalidades de la empresa, del entorno en que se desempeñará para luego situarlo en su nuevo puesto. Cuando la informalidad es mayor, el éxito de la socialización dependerá de que el empleado cuente con los agentes más apropiados para ella.

La cultura no es estática, debe ser reforzada de manera permanente. Puede experimentar un proceso más o menos lento de transformaciones derivado de los cambios que ocurren en la propia empresa - tales como modificaciones en la propiedad o en la composición del plantel directivo que conducen a variaciones en las políticas organizacionales - o del ambiente económico, político, social, jurídico y cultural en que se desenvuelve y que requieren una adaptación de las normas a las nuevas circunstancias para lograr con éxito sus objetivos.

La cultura y la incorporación de las mujeres

Las características que definen una cultura pueden no ser homogéneas para todos los integrantes de la organización. Por ejemplo, es posible que el grado de autonomía varíe según el nivel en que esté ubicado el funcionario; que la tolerancia al riesgo cambie para distintas actividades o circunstancias. Y el "cómo hacer las cosas" puede variar según el sexo. Es un hecho que hay una pro-

porción menor de mujeres que de hombres en los cargos jerárquicos: ¿existe una menor adecuación individuo-organización en el caso de las mujeres? o ¿existe tal adecuación, pero la organización ubica a las mujeres en lugares subordinados? ¿las mujeres no adhieren a las reglas del juego que son la base de la movilidad ascendente, o no las manejan? ¿aceptan ellas una norma según la cual las mujeres en cargos altos constituyen una excepción?

Todo lo anterior depende de la cultura de una determinada empresa. Una cultura puede o no tener un discurso y/o una práctica diferencial según el sexo. Si establece distinciones entre lo que hombres y mujeres pueden y deben hacer calificaríamos esta empresa como tradicional. También puede existir una cultura que determina qué pueden y deben hacer las **personas**, independientemente de si son hombres o mujeres, Pero ésta última suele ser una cultura basada en patrones masculinos de comportamiento.

En las empresas modernas, especialmente en aquellas donde la segregación sexual del trabajo es menor, no hay normas diferenciales explícitas para hombres y para mujeres, pero las normas generales son masculinas. Dice Marilyn Loden (1987: 75) que durante la última década la inmensa mayoría de las organizaciones ha intentado probar que los hombres y las mujeres son exactamente iguales. Se ha interpretado la igualdad en el sentido de que deberían aplicarse a todos normas de conducta idénticas a las que según la tradición practican los hombres. En general esto ha significado que las mujeres que han logrado triunfar en el "management" han tenido que adaptarse a las normas masculinas. Esta conducta adaptativa orientada a que las mujeres se incorporen y tengan éxito en esas culturas puede tomar la forma de una remodelación del rol femenino, es decir se adopta una combinación de rasgos tipificados como masculinos con rasgos tipificados como femeninos, combinación que dependerá de los objetivos de la empresa en un período dado. No es frecuente que ocurra, como se vaticinó en algún momento, que las mujeres de éxito se adapten a patrones de comportamiento rígidamente masculinos, hecho que se ha denominado "thatcherización".

Las empresas modernas suelen tener un discurso antidiscriminatorio y es difícil, tanto para los hombres como para las pro-

pias mujeres, percibir la discriminación, especialmente si se considera que los patrones de comportamiento se modelan de manera creciente a través de normas informales. Veamos un ejemplo típico. En las empresas tradicionales se compartiría la idea de que "las mujeres no son gerentes; éstos no son cargos femeninos" y "se acepta que las mujeres cumplan estrictamente el horario de salida porque tienen obligaciones familiares". En las empresas modernas se dice que "las mujeres pueden ocupar cualquier cargo, aquí no se discrimina", aunque se sabe que las personas que ascienden trabajan hasta la hora "que sea necesario". Queda implícito que las mujeres no son gerentes porque no trabajan hasta tarde, aunque pueden serlo si así lo desean y se adaptan a esas reglas.

Las aparición de una subcultura de mujeres es más probable cuando existe alta segregación sexual del trabajo. El aislamiento en una profesión, sección o departamento permite el desarrollo de una identidad grupal. En las ocupaciones sexualmente segregadas se identifica el trabajo con el sexo de los empleados; por lo tanto la subcultura de un grupo laboral formado por mujeres se identifica con una subcultura de mujeres.

¿La empresa del futuro?

Se comienza a percibir un cambio en la literatura empresarial que atañe a la visión que la empresa tiene respecto a las mujeres. Una posición no discriminatoria implicaba necesariamente sostener que hombres y mujeres son iguales. Ahora se presenta una alternativa: destacar las características femeninas como virtudes para la empresa moderna. Pero aclaremos que la innovación no consiste en considerar que las mujeres poseen características útiles para la empresa. La segregación sexual del trabajo se basa en que "las mujeres son buenas para realizar ciertas tareas porque son detallistas, ordenadas, pacientes, agradables a la vista, etc."; esto es lo que siempre se ha dicho. La novedad radica en visualizar como virtudes aquellos rasgos que antes se consideraban limitaciones - la intuición o cierto nivel de emocionalidad, ambos interpretados como irracionalidad - y en manifestar que estas virtudes son útiles para los cargos directivos. Según Thomas Peters, coautor del clásico "En busca de la excelencia" (Peters y Waterman Jr., 1984),

existe un grupo de personas que tienen ventajas para poner en práctica los nuevos requisitos de la empresa moderna: las mujeres.

Para captar y conservar personal idóneo las empresas deberán adaptarse y ser más flexibles en el trato hacia sus trabajadores; deberán prepararse para comprender que los trabajadores, hombres o mujeres, desean y necesitan mantener una relación más estrecha con sus familias.[1] Los gerentes "trabajólicos" han dado paso al padre preocupado que busca el equilibrio familiar y profesional, al ejecutivo que mantiene buenas relaciones con empleados y clientes y demuestra interés por ellos. El gerente del siglo XXI será más un líder que un "general" y deberá ser capaz de desenvolverse mejor en el departamento de relaciones humanas que en el de finanzas. Tomará todo en cuenta: desde cómo penetrar los mercados externos hasta cómo brindar a los empleados mayores oportunidades para la atención de sus hijos. Las aptitudes de comunicación se transforman en el factor más importante.

Se supone que algunas de las características de las mujeres concuerdan con esta nueva visión. Se plantea un nuevo concepto de dirección: la androginia,[2] es decir una síntesis de características masculinas y femeninas (Sargent, 1983). Conviene aclarar que la literatura empresarial utiliza el concepto de androginia en forma ambigua. Por una parte interpreta la incorporación de características femeninas a la dirección, como la ubicación de algunas mujeres en cargos en los cuales esas características se consideran beneficiosas, combinando así rasgos diversos - masculinos y femeninos - en el plantel directivo. Por la otra, usa el concepto cuando los hombres incorporan características tipificadas como femeninas y las mujeres, las tipificadas como masculinas; aquí la androginia no estaría en el conjunto del grupo de dirección sino en cada uno de los directivos.

En la actualidad los hombres, al tratar con sus subordinados, tienden a sobrevalorar la eficiencia en desmedro de las relaciones

---

[1] En: "Temas de Empresa", suplemento de la Revista "Ercilla", Santiago, 14 de noviembre de 1990.

[2] Para una discusión del término ver: Elshtain, Jean Bethke: Against Androginy. En: Phillips, Ann (ed): *Feminism and Equality Readings in Social and Political Theory*. Oxford, U.K.: Basil Blackwell Ltd. 1987.

humanas; las mujeres, en cambio, tienden a dar mayor importancia a todos los elementos del proceso de trabajo, no sólo a sus resultados.

Para los hombres la autoestima está íntimamente ligada al triunfo en la competencia. Se espera de un hombre que jamás se retracte, exprese sus sentimientos o se equivoque. El reconocimiento de un error puede convertirse en una amenaza. En la concepción empresarial moderna se empieza a percibir que el excesivo énfasis en evitar errores desalienta la innovación. Por ello se supone que de la flexibilidad de las mujeres, de la importancia que asignan a las relaciones humanas, de su capacidad para trabajar en equipo y de sus habilidades como capacitadoras surgen organizaciones más innovadoras y ambientes de trabajo más humanos que estimulan a los empleados y aumentan su compromiso y su identificación con la empresa.

Neil Yeager[3] dice que las mujeres saben cómo crear redes, nutrir relaciones y dar poder a otras personas; manejan mejor los grupos que los hombres y tienen otras motivaciones, además del dinero. Estas características, interpretadas antes como falta de ambición y autolimitación de las mujeres, empiezan a ser valoradas en una nueva corriente empresarial donde el control para lograr objetivos se centra en la existencia de valores compartidos y en el sentido de pertenencia y compromiso, más que en un sistema de reglas explícitas. Esto es necesario, además, porque en algunas empresas de punta - que responden al así llamado modelo empresarial "saturniano" -,[4] existe una tendencia a la descentralización, a involucrar a la gente en las decisiones que la afectan, a llevar las decisiones hacia abajo, lo que reduce el número de estratos administrativos y la burocracia. El hecho de que las mujeres, según se

---

[3] Neil Yeager es autor de: *Career Man: What you Want, Getting it, and Keeping it.* Citado en: "Is your career on track?" Revista "Fortune", 2 de julio de 1990.

[4] Esta denominación tiene su origen en Saturno, un proyecto especial de la General Motors diseñado para enfrentar la competencia de las empresas automotrices japonesas. Saturno se organizó en unidades de trabajo pequeñas con gran autonomía. Ver: Messine, Phillipps: *Les saturniens. Quand les patrons réinventent la societé.* Paris: Editions La Découverte 1987.

dice, tengan un sentido ético más sólido frente al trabajo las hace más aptas para este nuevo enfoque. Las mujeres necesitan descubrir la utilidad que su trabajo tiene para los demás; esto desarrolla en ellas un sentido más profundo de compromiso y disminuye, por lo tanto, la necesidad de reglas explícitas y controles estrictos. Según Muriel Fox, vicepresidente de una firma de relaciones públicas "...los hombres han sido programados para dar órdenes. Las mujeres han sido programadas para motivar a las personas, para educarlas, para conseguir lo mejor de ellas" (Loden, op cit.: 80).

En su artículo "Los 90, oportunidad para la mujer", Carolina Nieto (consultora de empresas y directora de capacitación de Telos, en México) dice que la mujer ofrece dos grandes ventajas a las empresas modernas. Una se relaciona con el hecho de que la capacitación es un elemento central para la empresa de vanguardia, que requiere personal en constante entrenamiento para incorporar rápidamente las innovaciones; la segunda se refiere a la situación primordial que enfrenta toda empresa: la impredecibilidad. La mujer ha sido educada para educar, actividad que forma parte de su rol reproductivo. En este rol también se ve siempre enfrentada a múltiples situaciones impredecibles y a un sinnúmero de problemas a la vez, todo lo cual es característico del trabajo doméstico y del cuidado de los hijos. Ello desarrolla en las mujeres una capacidad para adaptarse fácilmente a situaciones nuevas.

Una encuesta del "Business Week", publicada el 8 de junio de 1992, revela que el 70% de las mujeres que ocupan cargos ejecutivos en compañías grandes identificaron la cultura masculina de la empresa como un obstáculo para su éxito. Hoy las empresas comienzan a sentir la necesidad de cambiar esa cultura. Reconocen que las razones de este cambio no son el altruismo ni la obligación legal sino la escasez de ejecutivos bien entrenados; destacan que la "diversidad puede ser una fuente de fortaleza", incluyendo no sólo a las mujeres sino también a las minorías étnicas como recursos para la diversificación. "Si quiero conseguir los mejores talentos tengo que buscar en la totalidad de la población", dice George Harvey, alto ejecutivo de una gran empresa.

Estos cambios que se presentarían en la situación de la mujer ¿se refieren sólo a las mujeres en cargos altos o podrían generali-

zarse? De los análisis publicados en las revistas empresariales se desprende que los esfuerzos por atraer y retener personal se hacen teniendo en perspectiva los cargos altos, para los cuales se buscan personas con capacidades que pueden considerarse excepcionales y que, por lo tanto, son difíciles de conseguir y reemplazar.

¿Son éstas las razones por las cuales, según el "Business Week" (6 de agosto de 1990), se está tratando de "suavizar el camino de las mujeres hacia la cima" de las empresas? Las empresas de punta en los Estados Unidos, por ejemplo, se fijan metas para llegar a tener cierto porcentaje de mujeres en los cargos más altos. Así reducen el número de viajes, los traslados y los horarios extensos que pueden excluir a las mujeres con vida familiar, ofrecen beneficios tales como licencias prolongadas, horarios flexibles y ayuda para el cuidado de niños y ancianos, reconociendo que la responsabilidad familiar aun recae en gran medida sobre las mujeres. Además, continúa el artículo del "Business Week", todo empleador que desee retener y promover seriamente a las mujeres desarrolla políticas antidiscriminatorias y contra el asedio sexual. Pero ésto no parece ser suficiente y por tal razón muchas empresas tratan de crear conscientemente un ambiente que permita la real igualdad de oportunidades e intentan cambiar las prácticas tradicionales, los supuestos y las actitudes del hombre en la empresa. Para ello toman medidas que van desde establecer metas para promover a las mujeres y otorgar premios a los ejecutivos que lo logren, hasta crear grupos de toma de conciencia de hombres. Algunas empresas ayudan a los hombres a identificar y superar las formas subconscientes de trato injusto hacia las mujeres. A la vez, en la capacitación de la mujer se incluyen consejos sobre estrategias para el desarrollo de sus carreras e información respecto a la política de la empresa.

En resumen, podemos decir que la tendencia al cambio cultural en lo que se refiere a la incorporación de las mujeres en los altos niveles de las empresas se basa principalmente en tres aspectos: primero, la utilización de ciertas características femeninas que facilitan la creación de un clima de trabajo en equipo y de compromiso con la empresa y sus objetivos con el fin de suplantar las desgastadas formas tradicionales de control que han originado

una baja alarmante en la productividad. Esta utilización de las características femeninas va acompañada de la conservación de ciertas características consideradas masculinas y que las ejecutivas ya han incorporado. Segundo, implica un cambio en el comportamiento de los hombres que ocupan altos niveles en las empresas hacia formas más "humanas" de comportamiento, donde el trabajo ya no es el principal objetivo y donde el tiempo que se dedica a la familia y al esparcimiento cobra un papel importante. Lo anterior disminuye la diferencia entre hombres y mujeres y facilita la incorporación de las últimas. Tercero, la mención cada vez más frecuente en la literatura empresarial de los países desarrollados de una escasez de "talentos" que explicaría los intentos por otorgar ventajas a los grupos discriminados, por ejemplo mujeres y minorías étnicas, con el propósito de que se incorporen a las empresas o que no se retiren de los cargos que han logrado.

¿Qué significado tienen estos esfuerzos? ¿a qué tipo de empresa conducen? ¿realmente pueden determinar la existencia de una empresa que no discrimine a la mujer, en la cual se tomen en cuenta las necesidades extralaborales de las personas y desaparezca la segregación sexual vertical y horizontal? Suponiendo que de las tendencias mencionadas efectivamente surjan cambios ¿pueden éstos tener un efecto que trascienda los cargos de más alto nivel?

Hasta el momento, aun en las empresas de los países desarrollados donde el nuevo modelo empresarial es más avanzado, diversos estudios demuestran la persistencia de la discriminación si bien el modelo puede favorecer en alguna medida la igualdad de oportunidades.

El proceso es aún demasiado incipiente como para determinar si la mayor aceptación de la mujer en cargos gerenciales, aunque provenga de una nueva forma de utilización de las características femeninas puede, de todos modos, contribuir a dar legitimidad a las ideas respecto a la necesidad de erradicar la subordinación de la mujer en la sociedad en su conjunto.

Veamos ahora cuáles son las características que adopta la cultura de las empresas del sector financiero moderno en Chile - base de nuestro estudio - para luego analizar la situación de discriminación de las mujeres.

Capítulo 2

El sector financiero en Chile y su cultura

Antes de analizar la cultura del sector financiero en Chile estimamos que es necesario hacer una breve referencia a la evolución reciente de dicho sector, pues ha experimentado una transformación y un crecimiento significativos que deben ser tomados en cuenta en el análisis.

En este libro consideramos como sector financiero a los bancos y a las compañías financieras, las firmas de seguros y las administradoras de fondos de pensiones (AFP); si bien las cuentas nacionales incluyen también otros rubros (bienes inmuebles y servicios a empresas) estudiaremos sólo los mencionados por ser los más relevantes.

Respecto de los bancos y las firmas financieras, un indicador de su evolución es el crecimiento en términos reales de su cartera de colocaciones e inversiones: desde un valor base de 100 en 1970 a 2081 en 1989.[1]

Estas entidades se han modernizado y han introducido nuevos productos y servicios. La Ley General de Bancos, promulgada en 1986, les permitió crear sociedades filiales destinadas a la intermediación de valores y a la prestación de servicios financieros. Por consiguiente se multiplicaron las empresas filiales de los bancos organizadas bajo diferentes formas: administradoras de fondos mutuos, agencias de valores, oficinas de corredores de bolsa, empresas de asesoría financiera, empresas de "leasing", administra-

[1] Artículo publicado en Revista "Gestión", Santiago, diciembre de 1990.

doras de tarjetas de crédito y redes de transferencia electrónica de fondos a través de cajeros automáticos.

El proceso de modernización está estrechamente asociado a la incorporación de nueva tecnología indispensable para satisfacer las necesidades de transmisión de la información y de automatización de una parte importante de las operaciones financieras. Un número cada vez mayor de instituciones se ha integrado al sistema SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication), una red internacional de procesamiento de operaciones. Otros avances incorporados por los bancos consisten en la entrega de información por teléfono y los servicios a las empresas mediante terminales conectados con el sistema central de computación del banco.

En la actualidad existe un total de 37 bancos, de los cuales 14 son nacionales (uno estatal) y 22 extranjeros. A pesar de que las entidades extranjeras superan en número a las nacionales, éstas últimas tienen una participación mayoritaria ya que a ellas corresponde el 85% de las colocaciones totales. Según este mismo indicador, las instituciones que ocupan los nueve primeros lugares en el "ranking" son de origen nacional.[2]

En orden de importancia, los seguros constituyen el segundo rubro del sector financiero y han contribuido al mayor peso relativo de éste en la economía chilena. Como indicador de su crecimiento destacamos que el gasto per cápita en seguros aumentó de 3,7 dólares en 1970 a 44,7 dólares en 1989.[3]

Las compañías de seguros tienen una larga historia en el país: de las 28 compañías que existen en la actualidad, 14 fueron creadas entre fines del siglo pasado y 1919. Desde entonces y hasta 1973 se establecieron cuatro; las 10 restantes surgieron en su mayoría después de 1980. La expansión registrada en la actividad a partir de 1980 se explica fundamentalmente por el rubro de seguros de vida, cuyas ventas crecieron en un 157%, mientras que el aumento para los seguros generales fue de sólo 6%. Esta mayor importancia

[2] Información publicada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, septiembre, 1991.

[3] Tomado de: "Anuario de Seguros". Superintendencia de Valores y Seguros, 1989.

relativa de los seguros de vida se explica por la puesta en práctica del seguro obligatorio de invalidez y supervivencia para los afiliados a los Fondos de Pensiones.

Con la reforma de 1981 empieza a funcionar el sistema previsional privado a través de la creación de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP); según datos obtenidos en el Boletín Estadístico Nº 106 de septiembre 1991, publicado por la Superintendencia de AFP, en la actualidad existen 14 con 3.999.058 afiliados. A diferencia del sistema de previsión anterior los fondos recaudados por estas instituciones son parte importante del movimiento del mercado de capitales.

La cultura

No es posible hacer generalizaciones para caracterizar una cultura única de las empresas del sector financiero en Chile. A pesar de que el sector financiero aparece como uno de los más homogéneos de la economía actual, no lo es totalmente.

Mencionamos en el capítulo anterior que la cultura varía según la etapa de desarrollo de la empresa y según su historia. En el período de despegue, cuando la empresa lucha por insertarse en el mercado, requiere agresividad; pero cuando empieza a consolidarse se torna conciliadora, como una forma de atraer otros segmentos del mercado. Se necesitarán personas con mayor énfasis en las relaciones públicas y los negocios se pensarán a más largo plazo. Las crisis que sufre una empresa pueden determinar formas de crear relaciones más solidarias, con un fuerte compromiso que surge del desafío o, por el contrario, con actitudes de desconfianza. Todo depende de la forma de enfrentar las crisis y del desenlace de éstas.

También ha influido el nivel de la tecnología incorporada. La introducción de nuevas tecnologías implica cambios en la manera de hacer las cosas, en los estilos de trabajo, en la mayor o menor adaptabilidad de las personas y esto hace variar el perfil de los empleados que se intenta contratar.

Según los gerentes, una buena administración logra que el personal esté de acuerdo con los valores de los propietarios y de la

administración, los comparta, se ciña a ellos y los desarrolle de manera que se generen estilos compartidos de trabajo y estabilidad para alcanzar las objetivos de la empresa.

En el sector financiero chileno el discurso de los ejecutivos respecto de la cultura de las empresas privilegia el dinamismo, la competitividad, la eficiencia, la flexibilidad en la adaptación al cambio, la participación y el intercambio fluido de información al interior de la empresa con fácil acceso a ejecutivos y jefes, la preocupación por los recursos humanos, la capacitación permanente, la tolerancia al disenso y, en grados variables, la informalidad. Y estos mismos términos utilizan para caracterizar la empresa moderna.

Esta modernidad también incluye la orientación hacia el cliente, es decir se considera prioritaria la excelencia en el servicio. Las posibilidades de éxito se relacionan con la identificación de las necesidades del consumidor y con la rápida ejecución de medidas para satisfacerlas. "El nuevo empresariado está más orientado hacia afuera de la empresa, hacia el mercado (...) No surge en forma explícita una valoración por la innovación tecnológica ni por la calidad del producto (...) La modernización de las empresas se ha circunscrito a las comunicaciones, a las funciones administrativas y contables", dice Cecilia Montero en su estudio sobre el empresariado chileno (Montero, 1990: 108-16). Pero si nos limitamos al sector financiero vemos que allí el producto es el servicio y los aspectos tecnológicos de las comunicaciones y la administración son elementos fundamentales de la tecnología de producción. En esta forma el sector financiero aparece como el más moderno de la economía chilena.

La toma de decisiones se presenta como un elemento bastante jerarquizado, aunque obviamente varía según el tipo de determinaciones. Por ejemplo, las decisiones respecto a créditos están muy reglamentadas y existe una jerarquía clara. Lo mismo sucede en lo que se refiere a los gastos de magnitud importante. Los directivos consideran que ello sucede porque se trata de negocios muy riesgosos. Para evitar que el sistema sea demasiado rígido y confiera lentitud a las operaciones se esfuerzan por utilizar sistemas alternativos; un ejemplo son las autorizaciones telefónicas con

ratificación posterior. De esta manera, aunque hay controles también existe una libertad relativa para que el funcionario use su criterio. En las decisiones internas que no comprometen la estabilidad de la empresa y siempre que se conserve la delimitación de funciones, se valora la autonomía como una forma de medir el nivel profesional del funcionario. Peters y Waterman sostienen que las empresas excelentes se rigen por el principio de la flexibilidad y el rigor simultáneos: ejercen un control estricto, pero al mismo tiempo permiten y aun exigen autonomía, espíritu emprendedor e innovación en todos los niveles (Peters y Waterman Jr., 1984: 313-15). Nos dice una gerenta entrevistada: "La norma básica es una muy fuerte estructura de orden. Es una compañía muy reglamentada, con mucho control entre los estamentos; nadie tiene poder absoluto sobre nada. Pero las normas sólo suministran el rayado de la cancha; el juego depende de los equipos, de los estilos y, en definitiva, de la cultura". ¿Cómo se logra que las normas funcionen? Mediante el sistema general, la presión que ejercen las personas que han internalizado la manera específica de funcionar. Continúa la misma gerenta: "Por ejemplo yo compro los uniformes para el personal, mando la factura al departamento X que tiene que emitir el cheque para pagar; el primer día yo ya estoy llamando por teléfono al encargado de enviar el cheque. No es la norma lo que me impulsa a actuar así; la norma decía que yo tenía que entregar la factura y ellos debían procesar el cheque en un día. Pero no es la norma per se la que presiona, es la gente, es el sistema general de hacer las cosas". Tal como afirman los autores mencionados el control de los colegas es el control más fuerte de todos.

Algunos directivos nacionales entrevistados destacan que la creatividad no juega un papel tan importante en las empresas del sector financiero porque la normativa externa es muy fuerte y que, dado el riesgo implícito, todos los cambios deben estudiarse y probarse a cabalidad. Peters y Waterman Jr. - para quienes excelencia significa "grandes compañías que no cesan de innovar" - en su investigación sobre este tipo de empresas excluyeron las del sector financiero por ser "altamente reguladas y protegidas" y, por lo tanto, poco interesantes para analizar la innovación. Sin embargo, en una entrevista un gerente expresa que "la definición de excelencia también contempla la adaptación al cambio y eso es lo que

estamos haciendo en Chile desde hace algunos años en el sector financiero: cambios tecnológicos, cambios en el mercado, introducción de nuevos productos, cambios en las reglamentaciones; para esto se necesita una adaptación permanente de todo el aparato interno". Es preciso considerar que esto último varía entre los distintos rubros del sector: la normatividad de las administradoras de fondos de pensiones, por tratarse de un sistema nuevo, ha experimentado y sigue experimentando grandes variaciones; el sistema bancario ha pasado por profundas crisis que llevaron a cambios en su regulación. En cambio el área de seguros tiene una normativa relativamente antigua, estable y sólida.

También es necesario tomar en cuenta que cuando se habla de creatividad e innovación en las empresas modernas no sólo se trata de cambios espectaculares, sino también del modo de hacer las cosas cotidianamente y en todos los niveles. En este sentido los funcionarios de niveles inferiores en las empresas estudiadas sienten, en general, que realizan tareas de responsabilidad y que tienen decisiones a su cargo, lo cual también puede interpretarse como el resultado de una alta motivación.

El estilo de liderazgo que persiguen estas empresas es aquel que administra personas, las orienta hacia el logro de los objetivos y ejerce autoridad sin menoscabo de la participación. Se valora un liderazgo que estimule a la gente, transmita con claridad los objetivos y sea accesible y directo. Los ejecutivos tienen que ser más líderes que jefes: "no es cuestión de jinetas sino de carisma", dice una subgerenta. La excelencia profesional y las buenas relaciones interpersonales caracterizan a los líderes de estas empresas interpersonales. El "wondering around management"[4] es una práctica que los directivos destacan como frecuente.

La cultura se refleja en el tipo de persona que la empresa busca. Lo principal es que esa persona "tenga ganas"; crea que puede lograr un desarrollo personal y profesional fruto del esfuerzo, la dedicación, la lealtad y el compromiso; sea capaz de establecer buenas relaciones interpersonales; tenga iniciativa propia pero es-

---

[4] Se refiere a que los ejecutivos salen de sus oficinas para acercarse a los funcionarios. Literalmente: "gerentes paseantes".

té dispuesta a trabajar en equipo. Nos dice un gerente general: "no nos interesan los 'llaneros solitarios'; queremos gente capaz de integrarse, de sentirse contenta con su trabajo, de ser optimista frente al trabajo y a la vida; los resentidos, las personas que piensan que el trabajo es una obligación más que un agrado nos complican y les hacemos el quite. Nosotros estimamos que el trabajo es un medio de desarrollo personal y profesional, no una carga que Dios nos ha impuesto".

También hay consenso en caracterizar a la gente que trabaja en estas empresas como competitiva, característica que se visualiza positivamente y no se contradice con el trabajo en equipo.

Para lograr que los funcionarios conozcan y adhieran a los valores y estilos básicos de la empresa se utilizan distintos medios. Uno de ellos son las convenciones anuales, en las cuales los valores se hacen más explícitos y se refuerzan; éste es un factor muy importante cuando se producen cambios en los métodos, las tecnologías o en la propiedad de la empresa, factores que requieren generar legitimidad y que pueden implicar cambios culturales. Otras empresas entregan en el momento de la contratación una carpeta con la historia de la empresa, su filosofía, valores y creencias. O se hacen reuniones periódicas de motivación y reuniones anuales para informar sobre los resultados de la gestión, felicitar al personal o alertarlo sobre los problemas, recibir información de los distintos estratos y hacer que los empleados perciban que son elementos participantes en la empresa. Pero es el jefe de cada unidad quien realiza el proceso permanente de resocialización; él refuerza los valores de la empresa ante la gente que contrata e inhibe a quienes aparecen como disfuncionales, convoca a reuniones por unidad en las cuales entrega información y, a través del funcionamiento cotidiano, fortalece actitudes y conductas en respuesta a la realidad del momento. Por ende, la elección de las jefaturas es clave en el refuerzo de la cultura. Al mismo tiempo todos los funcionarios transmiten y reafirman la cultura a través del contacto informal diario. Algunos departamentos de personal destacan la necesidad de que el grupo humano sea relativamente homogéneo - en términos de sector social - para facilitar este proceso. "Tú notas con los compañeros nuevos que tenemos una tendencia a ser más

o menos parecidos; ahora que está la psicóloga hay más preocupación".

La capacitación es fundamental para la transferencia y la consolidación de la cultura; esto se refleja en el hecho de que a los nuevos funcionarios, aunque hayan adquirido formación y experiencia en otra institución, se les capacita para darles a conocer el contexto de la empresa a la que se incorporan y la forma específica de ejercer sus funciones.

Parte de la cultura de estas empresas es la idea de que las promociones son rápidas. Muchos ejecutivos dicen que no retienen a los funcionarios en un cargo aunque su desempeño allí sea eficiente y que, si son calificados como proyectables, se les da la oportunidad y la capacitación necesaria para ascender. Sin embargo, la velocidad con que se producen los ascensos varía de acuerdo con la etapa de desarrollo de la empresa. En la etapa inicial de crecimiento rápido existen más posibilidades de ascenso que cuando la empresa se consolida y ya no se generan muy fácilmente cargos nuevos. También hay más oportunidades de ascenso en las empresas que forman parte de un 'holding', pues se produce movilidad entre los distintos componentes que posiblemente crecen a ritmos diferentes. Algunos funcionarios de menor nivel jerárquico tienen otra opinión: consideran que es frecuente que se limiten las oportunidades de ascenso cuando desempeñan bien la labor que se les ha asignado y este buen desempeño, en lugar de facilitar su proyección para tareas de mayor responsabilidad, los eterniza en el puesto en que son útiles para su jefe directo; tienen mayor conciencia de la estructura piramidal de la jerarquía y de la escasez de cargos que dificulta el ascenso de todos los funcionarios meritorios. Quizás por esto mismo los cambios horizontales se valoran como una forma de aumentar la probabilidad de ascensos futuros.

La gama de tolerancia a los errores fluctúa entre quienes aceptan las equivocaciones mientras ellas no se oculten y se planteen alternativas de solución y el predominio de la idea de que la tolerancia a los errores surge de la necesidad de promover la creatividad y la innovación: sin exposición al riesgo estas últimas no fructifican.

En las empresas más modernas la restricción de los horarios se está incorporando a la cultura e influyendo en los estilos de trabajo: se ha producido un cambio, ya que algunas empresas destacan que antes hasta se prolongaba artificialmente el horario porque era bien visto y ello se valoraba como un compromiso con la empresa. Ahora, con mayor frecuencia, se considera eficiente a quien logra que todo funcione bien sin sacrificios heroicos. Pero en este aspecto no sólo la modernidad influye en la diferencia entre las empresas; el cumplimiento de los horarios está determinado, además, por las especificidades del proceso de trabajo y la rigidez impuesta externamente para el cumplimiento de las tareas.

El tipo de actividad que se desarrolla plantea requisitos distintos: no es igual trabajar a presión en un banco, empresa que opera 24 horas al día y donde cada mañana debe estar incorporada toda la información del día anterior - cuyo monto es impredecible - que trabajar en una firma donde la adaptación a normas diferentes es continua, como en el caso de una AFP, o desempeñarse en una empresa donde las normas externas son estables, por ejemplo una compañía de seguros. También estos factores varían entre las distintas áreas de trabajo al interior de una empresa, según sean trabajos de línea o de apoyo. "Los procesos fabriles tienen una línea de producción. En la banca la información que se procesa es el negocio y esa información es fluctuante, no se puede saber cuánta gente va a llegar a las cajas a lo largo de todo el país, no se puede administrar la demanda de servicios", nos dice un gerente de banco. Así, los requisitos objetivos del trabajo que se realiza interactúan con la cultura originando normas y estilos.

Hay consenso entre los gerentes respecto a una preocupación especial por el aspecto humano: se toman en cuenta los problemas personales, se otorgan premios no programados, vacaciones adicionales después de un período arduo de trabajo, se trata de crear en la familia del empleado un sentido de pertenencia, se desarrollan actividades extralaborales culturales y deportivas. Todos estos factores aumentan la motivación y la identificación con la empresa, reforzando su cultura. Las empresas más avanzadas consideran con mayor interés el alto riesgo de estrés de los funcionarios que surge del acelerado ritmo de la empresa. Esto se traduce

en que las empresas estimulan a los empleados para que se dediquen más a sus familias y en un reconocimiento y gratitud por el apoyo de éstas cuando el subalterno debe entregar gran parte de su tiempo a la empresa. Es interesante observar, sin embargo, que los discursos de las áreas de recursos humanos tienen énfasis diferentes a los de las áreas operativas de las empresas; las últimas buscan con mayor ahinco formas de compensar a la familia por la mayor dedicación del funcionario a la empresa, mientras que las primeras tratan de poner en práctica mecanismos para que se respeten los horarios y no se haga un uso excesivo del trabajo fuera de horas. Todos coinciden en que si la persona tiene una buena relación familiar es más proclive a involucrarse en el trabajo y más estable. "Nosotros no podríamos tener personas exitosas en esta empresa si ellas no tuvieran el respaldo de su familia, de sus cónyuges; no se podría hacer nada porque la gente no estaría equilibrada...", dice un alto ejecutivo.

La incompatibilidad que puede presentarse en términos de que los horarios prolongados de los ejecutivos implican un costo familiar se trata de suplir mediante compensaciones materiales. Se observa en esto un sesgo hacia los hombres, ya que se supone que los ejecutivos tienen una esposa que asume los costos emocionales para que su familia reciba compensaciones materiales y obtenga un beneficio de la carrera del esposo. ¿Pero quién asume los costos familiares de la ejecutiva? Dice un gerente: "aquí hay que hacer una diferencia, el que tengamos como prioridad la felicidad de la familia no implica que debamos crear condiciones de trabajo para la mujer que le permitan ser feliz con su familia". Evidentemente considera que la felicidad de la familia requiere condiciones que la empresa no está en posición de ofrecer a la mujer, pues no puede reglamentar la presencia del esposo en el hogar para que compense la ausencia de la mujer.

La formación de la cultura comienza en la cima de la empresa, en los propietarios, el presidente o vicepresidente enviado desde la casa matriz del país sede, si se trata de una empresa extranjera. El origen distinto de la propiedad puede ser la base de ciertas diferencias que se observan en la cultura de las empresas estudiadas y de los cambios que se producen a raíz de fusiones y traspasos en la

propiedad o en la dirección. Las empresas de origen extranjero se visualizan como más modernas y, en lo que se refiere a las mujeres, se percibe una mayor apertura. La influencia de la legislación antidiscriminatoria de los países desarrollados y del peso cultural de los movimientos feministas se hace notar. Un ejemplo es el caso de una funcionaria que aunque estaba permanentemente calificada en el nivel más alto no fue ascendida hasta que llegó un gerente de Estados Unidos, llamó la atención respecto al hecho de que ninguna de las sucursales contaba con una gerente mujer y solicitó su ascenso. Los gerentes locales estuvieron de acuerdo, aunque ni siquiera se habían percatado de la situación. Cuanto más estrecha es la relación con la casa matriz - no sólo en lo que se refiere a la propiedad sino a la presencia de ejecutivos - más fuerte es la influencia, aunque obviamente el resultado es una mezcla en la que pesa la cultura nacional. Una entrevistada que trabaja en el área de servicios centrales de un 'holding' de empresas de origen norteamericano nos dice: "Esta empresa es más o menos igualitaria para hombres y mujeres; constituye una excepción por la cantidad de mujeres que trabajan. Creo que ello se debe fundamentalmente al pensamiento norteamericano que rige la compañía". Pero es necesario destacar que la cultura respecto a la discriminación y respecto al lugar que ocupan, pueden y/o deben ocupar las mujeres no es coherente en el sector financiero en su conjunto ni al interior de cada una de las empresas. Lo usual es declarar la no existencia de discriminación, aunque se observen incongruencias en el discurso y en la práctica.

Aunque no se menciona en la literatura, el énfasis con que se destaca la no discriminación como característica básica de la cultura de las empresas nos lleva a considerarla entre los elementos del discurso de la modernidad en este sector.

Los gerentes entrevistados subrayan que no es importante que los funcionarios sean hombres o mujeres, sino que sean buenos profesionales. Este es el discurso general aceptado ampliamente. No es la preferencia de la empresa sino el cargo el que define si se contrata a un hombre o a una mujer. Y los requisitos de los cargos varían según la etapa de desarrollo de la empresa o del mercado. "Los hombres son mejores para conseguir clientes por su mayor

agresividad, pero las mujeres saben como conservar al cliente, actúan bien en relaciones públicas y dan atención personalizada; las mujeres son mejores para identificar los problemas, pero los hombres los equilibran", nos dice una gerenta de recursos humanos que fue elegida precisamente para ese cargo con el propósito de 'humanizar' la empresa en su etapa de consolidación.

Existen variaciones en el mercado que conducen a cambios en la proporción de mujeres contratadas, aunque siguen vigentes los estereotipos femeninos. La segregación sexual continúa siendo una característica del funcionamiento del mercado de trabajo y allí se conjugan elementos estructurales con elementos culturales que se plasman tanto en los empresarios y ejecutivos como en las propias mujeres.

La competencia por el cliente ha llevado a las empresas a tratar de convertirse en lugares acogedores. Existe consenso en que esa es la razón por la cual han decidido contratar un gran número de mujeres en el área comercial, por ejemplo en la captación que hasta hace algunos años era un campo casi exclusivamente masculino. La explicación de que se hayan incorporado muchas mujeres como cajeras y para atender público es que se supone que ellas saben contrarrestar "con una sonrisa" la agresividad que el público trae o adquiere con la espera.

En esta forma vemos que se estima que las mujeres pueden incorporarse a cargos donde se valoran las ventajas que ellas tienen frente a los hombres y que dichas ventajas compensan los mayores costos; esto ha coincidido, en general, con que dichos cargos son fácilmente reemplazables.

En las empresas más modernas de la gama existe también la idea de que el evitar que las secciones sean exclusivamente masculinas o femeninas mejora la organización interna, hay más orden, se diversifican los temas de conversación, existe más equilibrio porque hombres y mujeres son distintos. Se va un poco más allá de la resignación que implica el aceptar mujeres por las ventajas que aportan a ciertos trabajos - típicos de las empresas tradicionales - para apreciar el beneficio de la diversidad que otorga la convivencia de hombres y mujeres en un lugar de trabajo

donde las características de las últimas ya no se consideran problemáticas.

Aún no se manifiestan en el discurso las ventajas de las mujeres en la gerencia, producto de su estilo de liderazgo. En las empresas cuyo discurso es más moderno recién se empiezan a mencionar ciertas características de las mujeres líderes. En realidad se empieza a valorar lentamente la androginia. Esto beneficia a las mujeres ya que ellas tienen comportamientos andróginos y las que trabajan fuera del hogar, especialmente en cargos ejecutivos, han incorporado características consideradas masculinas conservando las que se tipifican como femeninas. En cambio, por el momento, es improbable que los hombres hayan incorporado rasgos femeninos; las mujeres valoran ciertas cualidades masculinas mientras que la mayoría de los hombres tiene prejuicios contra las características femeninas. Nos dice la psicóloga de una empresa, refiriéndose a la contratación de una ejecutiva: "Yo creo que fue seleccionada básicamente por eso, porque siendo muy cálida, muy acogedora, es muy masculina para su trabajo, toma decisiones, enfrenta el conflicto, lo soluciona, cuando debe ser agresiva es agresiva, cuando debe ser cálida es cálida".

Hasta el momento sólo hemos observado la valoración del estilo de liderazgo femenino en las áreas de relaciones públicas, recursos humanos y personal, donde la habilidad para las relaciones interpersonales es clave y forma parte esencial de sus funciones. Es evidente que las empresas chilenas - aun las más modernas - están lejos de incorporar, aunque sea en el discurso, las tendencias identificadas en la literatura empresarial avanzada y la mayoría de los altos ejecutivos todavía se preguntan si es necesario el costo adicional que implica contratar una mujer en un cargo directivo.

A pesar de las diferencias entre las empresas estudiadas, hasta hoy se observa un alto grado de coincidencia en los distintos niveles de las empresas y en el discurso de ambos sexos respecto de las características femeninas que obstaculizan el ingreso de las mujeres a cargos de alto nivel; ello revela que la cultura de las empresas no se construye al margen de la cultura vigente en la sociedad en su conjunto.

Capítulo 3

UNA VEZ MÁS, LA DISCRIMINACIÓN

Si bien el propósito de este libro es analizar los mecanismos mediante los cuales opera y se reproduce la discriminación - elección hecha por considerar relativamente estudiado el hecho de que las mujeres sufren discriminación en el ámbito laboral - decidimos incluir un capítulo que constate una vez más la existencia de discriminación, concentrándonos en el sector específico de nuestro estudio. Hemos estimado que esto es importante para evitar que la discusión se desvíe del objeto de estudio hacia un posible cuestionamiento de la existencia de la discriminación. Tal como lo anunciamos, en el capítulo precedente comprobamos en las propias empresas estudiadas que el discurso predominante de los directivos sostiene que no existe discriminación en sus empresas. Asimismo, parece estar incorporada en el sentido común la idea de que la situación de la mujer ha mejorado substancialmente y que ella ha ganado poder en nuestra sociedad. Sin embargo, una encuesta llevada a cabo por el Centro de Estudios de la Mujer entre mujeres que trabajan en relación de dependencia en el Gran Santiago[1] revela que el 79,6% de las encuestadas consideran que en Chile existe discriminación contra la mujer en el trabajo. En el sector financiero la proporción de mujeres que hacen tal afirmación es algo menor: 76,8%. Si analizamos los datos de la encuesta correspondientes a las ocupaciones más importantes del sector ob-

[1] Esta encuesta se realizó en el Gran Santiago en julio de 1991, entre 1.200 mujeres trabajadoras en empresas de distintos tamaños y de todas las ramas económicas.

servamos que el 72% del grupo Gerentas y Jefas, el 87% de las Profesionales y el 79 % de las Administrativas y Secretarias consideran que la mujer es discriminada.

Entendemos por discriminación todo trato desigual a un individuo en relación a otros que ocupan una misma posición organizacional, desigualdad que se presenta no por sus características idiosincrásicas sino en razón de que pertenece a una categoría subvalorada tanto desde el punto de vista social como al interior de la organización.

En el ámbito laboral estudiado - sector financiero moderno - existe una discriminación hacia la mujer que se traduce en un predominio masculino sistemático en posiciones de mayor poder, prestigio y remuneración y en menores oportunidades para que las mujeres lleguen a ocupar esas posiciones.

Junto con el crecimiento y la modernización del sector financiero que ya destacamos, en él se ha producido un aumento en la incorporación de las mujeres como trabajadoras.

Efectivamente en 1980, del total de personas ocupadas en el sector, 27% eran mujeres; en 1990 incrementaron su participación a 32,8%.[2] Es decir para este último año, de un total de 202.900 personas empleadas en el sector 66.600 eran mujeres, lo que representa el 4,8% del total de mujeres ocupadas en Chile y el 1,5% del total de la población ocupada de ambos sexos.

Esta mayor incorporación relativa de las mujeres en las empresas del sector financiero tiende a presentarse como un indicador de modernidad y como una evidencia de no discriminación de la mujer.

Al comparar la composición por sexo de la ocupación del sector respecto del total de la economía constatamos que efectivamente la proporción de mujeres en el sector financiero es superior al promedio de todos los sectores. No obstante, se comprueba que

[2] Los datos de empleo de 1980 y de 1990 del Instituto Nacional de Estadística (INE) no son estrictamente comparables ya que hubo un cambio en la muestra de la Encuesta de Empleo en 1986. Sin embargo, para tener una idea aproximada, es posible observar la distribución entre mujeres y hombres en una misma encuesta.

Cuadro 1

COMPOSICION DE OCUPACIONES SEGUN SEXO, 1990

Ocupación	Sector Financiero					
	Hombres	Mujeres en miles	Total	Hombres	Mujeres porcentajes	Total
Profesionales y técnicos	23,5	5,7	29,2	81	19	100
Gererentes y directivos	16,5	2,7	19,2	86	14	100
Empleados oficina	61,1	47,2	108,4	56	44	100
Vendedores	4,8	3,5	8,3	58	42	100
Artesanos	3,6	0,3	3,9	92	8	100
Servicios personales	24,4	7,2	31,6	77	23	100
Conductores	0,7	0	0,7	100	0	100
Obreros	0,2	0	0,2	100	0	100
Otros	1,4	0	1,4	100	0	100
Total	136,3	66,6	202,9	67	33	100

Ocupación	Todos los Sectores					
	Hombres	Mujeres en miles	Total	Hombres	Mujeres porcentajes	Total
Profesionales y técnicos	179,6	194,3	373,9	48	52	100
Gerentes y directivos	141,7	34,2	175,9	81	19	100
Empleados oficina	297,1	249,1	546,2	54	46	100
Vendedores	261,8	232,4	494,2	53	47	100
Artesanos	722,5	126,2	848,7	85	15	100
Servicios personales	164,5	432,7	597,2	27	73	100
Conductores	198,6	2,9	201,5	98	2	100
Obreros	278,1	32,6	310,7	89	11	100
Otros	831,6	79,5	911,1	91	9	100
Total	3.075,5	1.383,9	4.459,4	69	31	100

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, INE.Octubre-diciembre 1990.

los hombres monopolizan los puestos gerenciales y directivos en una proporción mayor que en el conjunto de la economía (Cuadro 1).

Los hombres detentan, además, una posición predominante en la categoría de profesionales y técnicos en la cual se observa una tendencia inversa a la del total de los sectores en que las mujeres profesionales superan a los hombres. Esta comparación es más

Cuadro 2

DISTRIBUCION POR OCUPACIONES SEGUN SEXO, 1989
(porcentajes)

Ocupación	Sector Financiero			Todos los sectores		
	Hombres	Mujeres	Ambos	Hombres	Mujeres	Ambos
Profesionales y técnicos	17,3	8,5	14,5	5,8	14,0	8,4
Gerentes y directivos	12,1	4,1	9,5	4,6	2,5	3,9
Empleados oficina	44,8	70,9	53,5	9,7	18,0	12,3
Vendedores	3,5	5,2	4,1	8,5	16,8	11,1
Artesanos	2,7	0,5	1,9	23,5	9,1	19,0
Servicios personales	17,9	10,8	15,5	5,4	31,3	13,4
Conductores	0,5	0	0,3	6,5	0,2	4,5
Obreros	0,2	0	0,1	9,0	2,4	7,0
Otros	1,0	0	0,6	27,0	5,7	20,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, INE.Octubre-diciembre 1990.

problemática ya que es un grupo de ocupación muy heterogéneo: el sector financiero ocupa una gama menor de profesiones y éstas son, en gran medida, aquellas consideradas masculinas, mientras que en el total de la economía se incluyen también las profesiones consideradas femeninas, donde las profesoras tienen un gran peso. El sector financiero es el reflejo de la segregación sexual de las profesiones en el conjunto de la la sociedad.

El Cuadro 2 muestra cómo se distribuye cada sexo entre las diferentes ocupaciones. Es posible observar que existe una mayor concentración ocupacional entre mujeres que entre hombres. Una sola ocupación concentra más del 70% de las mujeres del sector: el 70,9% se encuentra en el rubro Empleados de Oficina que abarca a secretarias, digitadoras, cajeras y administrativas en general. El 4,1% está en las categorías gerenciales y de dirección; aquí el porcentaje de mujeres es más alto que en el resto de la economía, aunque la diferencia entre hombres y mujeres es notoriamente mayor en el sector financiero.

La desigual situación de la mujer en las empresas del sector financiero se acentúa más al examinar su participación en los di-

Cuadro 3

INGRESO DE LAS MUJERES COMO PORCENTAJE DEL INGRESO DE LOS HOMBRES, según ocupación, 1990.

	Sector Financiero	*Todos los sectores*
Profesionales y técnicos	49,8	42,3
Gerentes y directivos	92,3	55,7
Empleados oficina	65,1	64,4
Vendedores	118,7	61,6
Servicios personales	70,2	45,7
Total	52,3	50,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, INE.Octubre-diciembre 1990.

rectorios de las compañías de seguros y de las empresas filiales de los bancos.[3] En los directorios de las compañías de seguros ninguna mujer ocupa el cargo de presidente; sólo siete (2,8%) de 251 directores generales son mujeres y una (2,2%) de 44 gerentes es mujer. Se constata así que de 339 cargos directivos solamente ocho son ocupados por mujeres, lo que representa apenas el 2,3% del total de los directorios de las empresas.

No es mejor la situación en los directorios de las empresas filiales de los bancos: no existe en ellos ninguna presidenta y sólo una, entre 33, ocupa el puesto de gerenta general; de un total de 65 cargos directivos, únicamente el 1,5% es ocupado por mujeres.

Otra medida general de discriminación que interesa considerar es el diferencial de ingresos por sexo. Para ello calculamos el ingreso de las mujeres como porcentaje del ingreso de los hombres - en el sector financiero y en el conjunto de los sectores - y lo analizamos para las ocupaciones cuantitativamente relevantes en el sector financiero (Cuadro 3).

Si examinamos el ingreso promedio del total de las ocupaciones se observa que el ingreso de las mujeres como porcentaje del de los hombres es levemente superior en el sector financiero que

[3] Datos elaborados con base en información de la Superintendencia de Valores y Seguros, ("Anuario de Seguros") 1989 y de la Superintendencia de Bancos e Intituciones Financieras ("Información Financiera").

en el conjunto de los sectores. Esto nos revela que la situación de discriminación en el sector financiero está lejos de ser superada. Sin embargo, la relación es muy diferente si la calculamos para cada grupo de ocupación. Aquí vemos que la diferencia entre hombres y mujeres es menor en el sector financiero en todas las ocupaciones, aunque en grados diferentes.

En el grupo Gerentes y Directivos las mujeres del sector financiero perciben un ingreso promedio bastante cercano al de los hombres; esto implica una diferencia sustancial respecto al conjunto de los sectores de la economía y ocurre porque este grupo de ocupación es más homogéneo en el sector considerado. En el total de la economía las mujeres se concentran en las gerencias y cargos directivos de las empresas de menor tamaño y en sectores con remuneraciones más bajas.

Entre los Profesionales y Técnicos se observa una mayor cercanía entre los ingresos de hombres y mujeres que en el conjunto de los sectores, porque el sector financiero concentra profesiones relativamente mejor remuneradas. Sin embargo la diferencia sigue siendo muy amplia por la desigual distribución interna en este grupo, donde el peso de los técnicos es mayor entre las mujeres.

En el caso de las empleadas de oficina la diferencia de ingresos entre hombres y mujeres en el sector financiero y en el conjunto de la economía es muy similar aunque en el sector financiero es más importante en términos de empleo, especialmente para las mujeres. Lo que ocurre en este grupo contribuye en mayor medida a explicar la diferencia de ingresos en el promedio de las ocupaciones.

Es interesante destacar el grupo Vendedores. Aquí el promedio del ingreso de las mujeres es más alto que el de los hombres. Sin embargo, como este grupo representa una proporción reducida del personal del sector y el peso relativo es similar para hombres y mujeres no influye substancialmente para mejorar el promedio total.

La considerable diferenciación del ingreso por sexo que persiste en este sector se explica en mayor medida que para la econo-

mía en su conjunto por el diferente acceso de hombres y mujeres a los grupos de ocupación mejor remunerados que por las diferencias al interior de cada grupo.

Al interior de las empresas

Con el propósito de hacer un análisis y una comparación entre las empresas escogidas para el estudio se han agrupado los cargos en cuatro categorías de la siguiente manera: la Categoría 1 o gerencial corresponde al gerente general y gerentes de áreas; la Categoría 2 o ejecutivos abarca desde subgerentes a jefes de departamento; la Categoría 3 o mandos medios corresponde a jefes de sección y supervisores; la Categoría 4 o administrativos incluye a los administrativos de distintos niveles, secretarias y auxiliares. En algunos de los análisis que llevaremos a cabo se hará una mayor desagregación de los niveles para que la información sea más precisa.

El porcentaje de mujeres en las empresas estudiadas fluctúa entre 27,5 y 51,1%, pero en los cargos altos las cifras son muy diferentes: en la categoría gerencial el porcentaje de mujeres varía entre 0 y 28,6%. En la categoría administrativos se observan cifras que oscilan entre el 32,5 y el 64,3%. Es decir, en el nivel gerencial la proporción de mujeres es menor que su proporción para el conjunto de los funcionarios, mientras que en la categoría de los administrativos la proporción de mujeres es mayor. Esto es válido para todas y cada una de las empresas y es siempre mayor la proporción de mujeres en la categoría inferior que en la empresa en su conjunto. Por lo tanto, y considerando que los hombres también se distribuyen en las empresas en forma piramidal en la estructura jerárquica, la distribución de las mujeres en las distintas categorías las ubica en la más baja en una proporción mayor que a los hombres; para el conjunto de las empresas estudiadas la categoría administrativos ocupa el 76,1% de mujeres y el 60,5% de hombres. En ningún caso la concentración de mujeres es superior al 3% en la categoría 1, mientras que los hombres alcanzan un porcentaje de 11,4 en esa categoría. En la categoría inferior las mujeres se concentran en una proporción que varía entre el 65,2 y el 85,7, mientras que para los hombres fluctúa entre el 45,4 y el 73,2.

Cuadro 4

DISTRIBUCION DEL PERSONAL POR CATEGORIAS SEGUN SEXO

	Hombres	Mujeres	Total
Categoría 1	2,4	0,8	1,9
Categoría 2	22,3	8,6	17,9
Categoría 3	14,8	14,5	14,7
Categoría 4	60,5	76,1	65,5
Total	100,0	100,0	100,0

Para el conjunto de las empresas estudiadas la distribución del personal por sexo se señala en el Cuadro 4.

Estas cifras corroboran algo que ya se sabe: las mujeres tienen menor acceso a los puestos de mando. Sin embargo, es interesante agregar que las empresas con una proporción mayor de mujeres tienen una distribución entre categorías relativamente más semejante a la de los hombres en las distintas categorías.

Al analizar la composición del personal por puesto de trabajo se hace presente otro fenómeno: la segregación laboral que concentra mujeres y hombres en ciertas actividades específicas y que es variable, pues en algunas empresas es menor que en otras. En las empresas con una menor proporción de mujeres existe mayor segregación laboral, es decir es más frecuente encontrar puestos que son específicamente femeninos y otros específicamente masculinos. Asimismo, la segregación es más notoria en la categoría inferior. El trabajo de secretaría es desempeñado en forma exclusiva por mujeres y el de vigilante, es masculino. Los cargos de vigilancia son masculinos, mientras que en los cargos administrativos se observa un mayor equilibrio.

A igual antigüedad las mujeres se concentran en categorías más bajas que los hombres. Ello ocurre en todas las empresas estudiadas y para los distintos tramos de antigüedad; es decir que en igual lapso los hombres acceden a cargos más altos.

A lo largo del estudio observamos que las mujeres ingresan, en general, a categorías más bajas que los hombres. Por ejemplo en una de las empresas con 13 mujeres recién ingresadas, 12 entraron

Cuadro 5
PERSONAL CON 21 A 30 AÑOS DE ANTIGÜEDAD

	Mujeres		Hombres	
	n	%	n	%
Categoría 1	—	—	—	—
Categoría 2	1	10	21	31
Categoría 3	4	40	25	36
Categoría 4	5	50	23	33
Total	10	100	69	100

a la categoría más baja. De los 10 hombres recién ingresados, uno se ubicó en el nivel gerencial, tres en el nivel ejecutivo, cuatro en los mandos medios y sólo dos en la categoría 4 y, dentro de ésta, en un nivel más alto que las mujeres.

Se suma a esta situación la mayor lentitud y dificultad para obtener ascensos. A partir del análisis de una muestra de los funcionarios de todas las empresas estudiadas se observa que las mujeres permanecen en sus mismos cargos por períodos más prolongados que los hombres. De igual modo una proporción mayor de mujeres que de hombres no ha logrado ningún ascenso. En cada tramo de antigüedad es mayor la proporción de mujeres que no ha obtenido un ascenso, observándose esto en forma más pronunciada entre las mujeres con más años de antigüedad. Podemos inferir que es más frecuente la contratación de mujeres en ciertos cargos sin proyectar una carrera para ellas, mientras que para los funcionarios hombres está implícita una evolución posible.

Analicemos ahora en qué categoría se encuentran las personas con más antigüedad y cuáles son las diferencias entre hombres y mujeres: de manera sistemática la mayoría de las mujeres se concentra en las categorías más bajas, al tiempo que los hombres se distribuyen con una mayor uniformidad relativa entre las distintas categorías. El Cuadro 5 ilustra la situación de las personas con mayor antigüedad en la empresa de nuestra muestra que lleva más tiempo funcionando.

Las mujeres constituyen el 12,7% del personal en este tramo de antigüedad en comparación con el 27,5% del total del personal; es decir, en el período en que se incorporaron estos empleados se contrataba una menor proporción de mujeres o el número de mujeres que se han retirado o han sido despedidas es mayor que el de hombres.

De las 10 mujeres que tienen entre 21 y 30 años de servicio hay cinco en la categoría 4; cuatro en la categoría 3 y, dentro de ésta, en los cargos de jefas de sección, encargadas y supervisoras y secretaria de gerencia; sólo una se encuentra en la categoría 2 y tiene el cargo de jefa de departamento. No hay mujeres en el nivel superior. Por su parte, de los 69 hombres con la misma antigüedad 23 están en la categoría 4; 25 en la categoría 3 (como jefes de sección y encargados y supervisores) y 19 en la categoría 2 (subgerentes, jefes de departamento, jefes operativos y profesionales).

Es decir, las mujeres se concentran en la categoría inferior y, dentro de cada categoría, en cargos relativamente más bajos que los hombres.

Pero quizás el tramo de antigüedad más interesante es el que abarca de uno a cinco años, porque es allí donde se concentra la mayor parte del personal dado que el sector financiero en general y las empresas estudiadas en particular, han experimentado un crecimiento importante en los últimos años.

Ejemplificamos lo anterior con dos empresas típicas: una antigua, con más de 30 años en el mercado, y otra con aproximadamente 10 años de funcionamiento (Cuadro 6).

Una vez más observamos que hay una mayor concentración relativa de mujeres en la categoría más baja; la diferencia es grande en la categoría 4 con una más alta proporción de mujeres y en la categoría 2 la diferencia es aún más importante en favor de los hombres. Para ambos sexos la proporción que se ubica en la categoría 2 es más alta que en la 3. En ninguna de las dos empresas hay mujeres en los niveles gerenciales con esta antigüedad, en una porque no tiene gerentes mujeres y en la otra, porque las gerentes tienen más tiempo en la empresa.

Cuadro 6

PERSONAL CON 1 A 5 AÑOS DE ANTIGÜEDAD

	Empresa Antigua				Empresa Nueva			
	Mujeres		Hombre		Mujeres		Hombres	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Cat. 1	—	—	9	2,3	—	—	3	3,7
Cat. 2	26	14,5	126	32,1	1	3,0	9 1	1,1
Cat. 3	11	6,1	16	4,1	3	9,1	8	9,9
Cat. 4	142	79,3	241	61,5	29	87,9	61	75,3
Total	179	100,0	392	100,0	33	100,0	81	100,0

Esta proporción de personal más nuevo (uno a cinco años) mayor en las categorías 2 y 4 que en la 3, indicaría que se contrata personal para los niveles jerárquicos inferiores y superiores y que los mandos medios obtendrían esos cargos fundamentalmente por antigüedad. Es decir, la posibilidad de ocupar cargos altos no está necesariamente asociada a los años de trabajo en la empresa. Todo parece indicar que para los puestos de alto nivel se contrata gente ajena a la firma, con un perfil determinado: profesionales jóvenes y de preferencia varones. Lo anterior sucede a pesar de las declaraciones de los directivos en el sentido de que prefieren promover al personal de la empresa, pero es un hecho que en las categorías más altas la mayor parte del personal es relativamente nuevo. Si hacemos un examen por categoría se constata que de hecho en las categorías 1, 2 y 4 esto es más frecuente. En cambio los mandos medios se distribuyen de manera más uniforme entre los distintos tramos de antigüedad. Es curioso que ello se presente con más fuerza en las empresas más antiguas y en mayor proporción para los hombres que para las mujeres; en las empresas más nuevas las mujeres de los cargos más altos tienen más antigüedad.

En general, podemos decir que la antigüedad no se traduce en mayores posibilidades de ascenso para las mujeres. La segregación de los trabajos podría explicar parcialmente esto: una proporción importante de las mujeres ocupa cargos que tienen un tope de ascenso (cargos secretariales). Otra forma de segregación es la que se observa en la concentración de hombres y mujeres en gerencias

o departamentos diferentes. Es discriminatoria en la medida en que las gerencias y departamentos donde se concentran las mujeres son menos centrales en la organización y permiten, por lo tanto, una proyección menor que hacia carreras con topes distintos, lo que se corrobora con la información cualitativa recogida en entrevistas a informantes claves.

A mayor peso en la estructura de ocupaciones de secretarias y cajeras más jóvenes son las mujeres: de acuerdo con el estereotipo, para estos cargos es preciso ser "joven y bonita". En general, las mujeres de más edad y con mayor tiempo en las empresas antiguas no ocupan cargos altos. Un posible factor explicativo es que ellas no han seguido las carreras que se exigen en los puestos altos, con los perfiles que se requieren en la actualidad. Provienen de un período en que la proporción de mujeres con profesiones orientadas hacia esos cargos era muy baja y, por lo tanto, el número de profesionales en el sector financiero también era bajo. A lo sumo llegan a ser mandos medios por antigüedad. No sucede lo mismo con los hombres, quienes no sólo han estudiado en mayor proporción las profesiones adecuadas sino que también llegan a esos cargos altos por antigüedad. Los hombres mayores tal vez hayan hecho carrera, pero los jóvenes también obtienen cargos altos ya que, como mencionamos anteriormente, existe en los últimos años la tendencia hacia los ejecutivos profesionales jóvenes que ingresan directamente a esos puestos.

En la empresa burocrática - vigente en este sector hasta hace poco - si bien la antigüedad era el factor más importante para el ascenso, a medida que la pirámide jerárquica se estrechaba la proporción de mujeres descendía en forma drástica. Actualmente las mujeres que ocupan cargos más altos en las empresas son de mediana edad; ¿son aquellas que ya no están criando hijos pero pertenecen a una generación que ha seguido carreras universitarias compatibles con esos altos cargos?

Si analizamos la relación entre nivel de estudios formales y categoría observamos que hay una sobrecalificación de las mujeres con relación a los hombres. Si bien todos quienes son graduados universitarios se concentran en puestos más altos, tal concentra-

ción es mayor para los hombres que para las mujeres; ellas se distribuyen más en las distintas categorías, inclusive en la más baja. En casi ninguna empresa hay hombres con estudios universitarios en la categoría inferior. Los hombres con nivel de estudios técnicos se distribuyen en las categorías 2, 3 y 4, mientras que las mujeres con iguales estudios se concentran en la categoría 4. En la categoría 2 hay hombres que sólo han llegado a la enseñanza media, pero no existen mujeres en igual situación. Resta mencionar que las especialidades al interior de cada nivel educativo no difieren substancialmente entre hombres y mujeres, razón por la cual este factor no puede explicar la diferencia en el acceso a las distintas categorías. Podríamos decir que la sobrecalificación de las mujeres confirmaría la opinión generalizada de que a ellas se les exige mucho más para llegar al mismo lugar que los hombres.

En cuanto al estado civil, la proporción de mujeres casadas es menor que la de hombres casados; además, una proporción mayor de mujeres que de hombres no tiene hijos y son muchos más los hombres que tienen dos o más hijos. Nos preguntamos: ¿ es esto el resultado de una preferencia por contratar mujeres solteras o con pocos hijos? o ¿postergan las mujeres el matrimonio y la maternidad en función del trabajo? Los datos disponibles no nos permiten contestar estas interrogantes, pero las profundizaremos en los próximos capítulos con base en datos cualitativos.

Observemos ahora qué sucede con las remuneraciones. Con el propósito de analizar la discriminación en los ingresos examinaremos las remuneraciones de las mujeres como porcentaje de las de los hombres. Para este análisis abriremos las categorías y tomaremos el personal clasificado por niveles, es decir utilizaremos las agrupaciones más desagregadas en que obtuvimos la información. La cantidad de niveles fluctúa entre 13 y 17 para las distintas empresas. Estos niveles son agrupaciones de cargos asimilables en cuanto a la posición dentro de la jerarquía.

En primer lugar, analizaremos las cifras promedio para el conjunto de hombres y mujeres al interior de las empresas. El promedio es un indicador simple aunque útil para señalar, de manera resumida, la tendencia general. Pero es preciso tener en cuenta que

estos promedios son el resultado de una variedad de situaciones, como veremos en los ejemplos de distintas empresas.

Examinemos antes en qué formas se concreta, en general, la diferencia de remuneraciones entre hombres y mujeres. La diferenciación de ingresos puede provenir de una **discriminación de empleo** o de una **discriminación de salarios.** En el primer caso la empresa ubica a las mujeres en los empleos relativamente más bajos de la escala; es decir, la forma de discriminar consiste en asignarles los peores puestos. En el segundo caso, en empleos semejantes a los de los hombres la empresa paga menos a las mujeres. Al considerar el mercado de trabajo en su conjunto se dice que para discriminar entre mujeres y hombres en una misma empresa es necesario ubicarlos en empleos diferentes y para discriminar en empleos similares es necesario colocar a hombres y mujeres en empresas diferentes (David, 1986).

Encontramos que en el sector financiero hay relativamente más puestos mixtos que, por ejemplo, en la industria. Por lo tanto la forma más frecuente de discriminación es la de cargos. Pero también aquí observamos diferencias entre las empresas estudiadas.

En unas existiría discriminación al interior de un mismo nivel, además de la discriminación en el nivel al que acceden las mujeres; en otras, la discriminación aparentemente es sólo para el nivel en que ellas se encuentran. En unas predominaría la discriminación de salarios y, en otras, la discriminación de empleo. Las primeras son empresas más bien tradicionales, pero también hay que considerar el efecto de la complejidad de su estructura que se traduce en que los niveles son más heterogéneos. Así, la diferenciación de ingresos entre hombres y mujeres proviene de que en un mismo nivel se asigna de manera proporcional más mujeres a cargos inferiores y es posible, aunque no necesariamente, que a igual cargo se les pague menos.

Estudiemos en detalle el caso de una de estas empresas. Al tomar el efecto combinado de los dos factores, es decir el ingreso promedio para todos los niveles ponderado por la cantidad de personas en el nivel, el porcentaje que representa el ingreso de las

mujeres respecto del de los hombres es 59,8%. Si ahora tomamos las diferencias dentro de cada uno de los niveles mixtos, es decir si eliminamos la influencia del factor acceso a niveles diferentes, el porcentaje del ingreso de las mujeres respecto al de los hombres fluctúa entre 61,4 y 104,6, según el nivel. El ingreso promedio por nivel es más alto para las mujeres sólo en el caso de los empleados administrativos, entre 15 niveles en que se ubican las mujeres. Las diferencias mayores se observan en los cargos más altos. De lo anterior se desprende que no sólo una pequeña proporción de las mujeres accede a los cargos altos, sino que además reciben una remuneración inferior.

Las fuertes desigualdades en los promedios generales se producen porque además de la diferencia por nivel en los ingresos promedio de hombres y mujeres, los cargos altos se ponderan por cifras menores para las mujeres que para los hombres. De hecho, en el nivel más alto hay 10 hombres y ninguna mujer.

También es preciso destacar que el ingreso más bajo de los hombres es inferior al ingreso más bajo de las mujeres. No hay mujeres en el cargo peor remunerado.

En el otro grupo de empresas los niveles son relativamente más homogéneos y se observan menores diferencias por sexo en los ingresos medidos como ingresos promedio de hombres y mujeres en cada nivel. La discriminación, expresada en un promedio ponderado por el número de hombres y mujeres en los distintos niveles, se origina en el hecho de que en este grupo las mujeres se concentran en los cargos más bajos de la escala en mayor medida que en el grupo anterior. Es decir, estas empresas se caracterizan por una discriminación de empleo más nítida que las anteriores.

Es interesante observar que este último grupo pertenece a aquellas empresas que hemos caracterizado como de cultura más moderna, con mayor influencia de los países desarrollados y donde el discurso antidiscriminatorio es más fuerte, lo que dificulta la práctica de una discriminación abierta. Sin embargo, a pesar de la similitud en los ingresos de hombres y mujeres, por nivel, la desigualdad en el promedio ponderado es también muy alta. Por ejemplo, en el caso de la empresa de nuestra muestra que contrata

más mujeres ellas obtienen un ingreso promedio de 53,6% en relación con el ingreso de los hombres, diferencia basada en que se concentran en niveles distintos.

Si tomamos como ejemplo una empresa donde el cargo de gerente general es ocupado por una mujer, vemos que la diferencia en el promedio de ingresos de hombres y mujeres es menor. Antes de afirmar que existe menos discriminación en las empresas lideradas por mujeres hicimos un cálculo simple que permitiera compensar en alguna medida la sobresimplificación del uso de la media como indicador: ¿cómo variaría el promedio del ingreso de hombres y mujeres si sólo se cambiara el sexo del gerente general? El ingreso de las mujeres descendería del 79% al 65,9% del ingreso masculino, cifra que ya no representa un mejoramiento tan significativo respecto a las otras empresas como se estimó a simple vista.

El rango de ingresos es más elevado entre los hombres que entre las mujeres, salvo en la empresa en que el cargo de gerente general lo ocupa una mujer. El ingreso masculino más bajo de la escala es entre el 1,6% y el 4,9% del ingreso más alto, es decir que el más alto es entre 20 y 62 veces mayor, mientras que para las mujeres el ingreso más alto alcanzado es alrededor de 12 a 13 veces superior al más bajo de la escala en que se ellas se encuentran. La empresa que tiene una mujer como gerente general es una excepción, pues la diferencia entre el ingreso más alto y el más bajo es mayor para las mujeres que para los hombres: la diferencia para los hombres es de 10 veces y para las mujeres de 15.

Esta diferencia considerable no es exclusividad del sector financiero. Como referencia comparémosla con lo que sucede en las empresas grandes del conjunto de la economía. Para ello recurrimos a una encuesta sobre remuneraciones en los distintos puestos de trabajo que realiza periódicamente una firma consultora en una muestra de aproximadamente 130 empresas.[4] Si bien no se dispone de los datos por sexo, consideramos que son ilustrativos de las diferencias de ingresos en las grandes empresas. Esta encuesta abarca una diversidad de rubros de la producción y los servicios,

[4] Datos obtenidos en Price Waterhouse, Servicio de Información de Remuneraciones. Encuesta general, septiembre de 1989.

incluyendo al sector financiero, y se puede constatar que el ingreso más alto es 98 veces el más bajo, tomando las empresas grandes en su conjunto.

A lo largo de este capítulo hemos comprobado la presencia de discriminación sexual en el sector financiero. Verificamos una vez más que existe una mayor concentración relativa de las mujeres en los lugares más bajos de la escala y que ello ayuda a entender mejor sus menores remuneraciones.

Esta situación no puede explicarse por la antigüedad en la empresa ya que, como hemos visto, a igual antigüedad las mujeres se ubican en puestos más bajos que sus colegas masculinos. Tampoco puede explicarse por los diferentes niveles educacionales de hombres y mujeres.

Se intentó saber si había discriminación en el entrenamiento que la empresa proporciona a los funcionarios, siguiendo la hipótesis de que las diferencias en los lugares que ocupan hombres y mujeres podría justificarse por un acceso diferencial a la capacitación. Sobre la base de la encuesta aplicada a una muestra del personal se comprobó que en todas las empresas la mayoría de los funcionarios recibe capacitación. Opinaron que desearían mayores oportunidades de entrenamiento, que éste se origina en las necesidades del cargo que ocupan y no se orienta a las posibilidades de ascensos. Realmente para descartar una probable discriminación a través de la capacitación sería necesario hacer una indagación más profunda con el objeto de captar las diferencias cualitativas.

Dada la frecuencia con que se menciona el hecho de que las mujeres solicitarían más licencias y que esto explicaría su dificultad para acceder a ciertos cargos, exploramos este aspecto. Al consultárseles sobre las causas de las licencias, hombres y mujeres afirman que las enfermedades constituyen la razón principal, aunque las mujeres - en una proporción mayor que los hombres - reconocen la existencia de licencias por enfermedad de los hijos: 8,6% para las mujeres y 1,7% para los hombres. Es obvio que para las mujeres el embarazo y el parto son también causales de ausencia del trabajo. Sin embargo, las diferencias entre hombres y mujeres

no son significativas en lo que se refiere a licencias realmente otorgadas durante el año anterior a la encuesta: en las empresas estudiadas su cultura o la presión que se ejerce sobre los funcionarios es muy fuerte en lo que se refiere a la inconveniencia de pedir licencias y esto repercute tanto en hombres como en mujeres.

En los próximos capítulos veremos mediante qué mecanismos se llega a la situación aquí descrita, es decir cuáles son las prácticas que operan en las empresas que se traducen en una concentración de las mujeres en niveles inferiores a los de los hombres, con peores remuneraciones.

Segunda parte

Capítulo 4

Reproducción de la discriminación y modernidad empresarial

Con el objeto de comprender en forma apropiada la reproducción social de la discriminación debemos teorizar los procesos a través de los cuales la diferenciación de género se reproduce simbólica y materialmente al interior de las empresas, es decir analizar las condiciones estructurales, las prácticas sociales, las intenciones subjetivas y las consecuencias de las acciones de individuos o grupos tanto poderosos como subordinados.

No basta decir que en la empresa moderna existe discriminación. También interesa saber cuáles son los procesos y mecanismos que producen y reproducen esta situación. En estos procesos se conjugan factores propios de la empresa, del ámbito privado de la familia y de las personas y, lo que es más interesante, las relaciones entre ellos.

Los mecanismos pueden definirse como los recursos sociales sistemáticos y recurrentes, concretos o simbólicos, reglamentados o no, explícitos o implícitos, materializados por hombres, mujeres o colectivos con poder de decisión mediante los cuales se garantiza una relación entre la estructura general de la organización empresarial y los roles que pueden desempeñar las mujeres en su calidad de individuos pertenecientes a una categoría discriminada. Son sistemáticos porque no funcionan en forma aislada unos de otros sino relacionados entre sí y porque los efectos de cada uno refuerzan a los demás con el propósito de mantener las distin-

ciones entre qué deben ser y hacer las mujeres; son recurrentes porque se ponen en acción en todo momento como una manera de reafirmar el poder masculino cuando éste es cuestionado o cuando las mujeres se distancian del rol socialmente definido.

Los mecanismos más comunes son: **diferencias de interés** hacia el trabajo de las mujeres, en otras palabras, subestimación de su actividad; **diferencias de normas o doble estándar**, es decir aunque las mujeres estén en igual situación que los hombres no se les aplican los mismos patrones o se aplican de modos distintos; **diferencias de interacción**, o sea las mujeres participan menos que los hombres en las redes formales e informales que existen en toda empresa y ello se traduce en mayor aislamiento, menor información, etc.; **diferencias de opciones**: las mujeres ven alterada su capacidad de elegir alternativas debido a las demandas que surgen del ámbito doméstico, las que pueden llegar a ser incompatibles con el cumplimiento del desempeño laboral y también se modifican sus posibilidades de elegir alternativas como producto de su socialización limitante; por último, **diferencias en el control institucional** o, en otras palabras, la desigual inserción de las mujeres en las estructuras organizacionales de poder las convierten en sujeto de control y de constante evaluación. Estos procesos operan para reproducir el orden social según el sexo y, por lo tanto, son prácticas conservadoras orientadas a impedir el cambio de lo que socialmente deben ser y hacer las mujeres.

Es de suma importancia identificar los mecanismos de discriminación, pues tienen efectos inmediatos y concretos sobre la condición subordinada de la mujer en el mundo del trabajo y su interrupción frenaría o eliminaría la reproducción sistemática de la discriminación. Asimismo, no debemos descartar la existencia de otras prácticas menores que alteran el orden sexual tradicional con miras a una mayor y mejor funcionalidad institucional, como veremos más adelante.

El tratar de conocer estos mecanismos y cómo operan nos remite al estudio de momentos o situaciones estratégicas ocurridos en las organizaciones empresariales que permiten percibir claramente el poder. En nuestro caso su aspecto más concreto está precisamente en aquellas relaciones de discriminación que tienen

un carácter muy difuso y que los actores involucrados difícilmente identifican. Ello porque el discurso vigente no integra el fenómeno de la discriminación o, cuando lo hace, es para negar su existencia situándolo como un problema ya superado en las sociedades modernas. Las expresiones de discriminación se consideran resabios del pasado.

En general se ha definido a la empresa como una máquina sexualmente neutra y, aunque esto no corresponde a la realidad, se habla de la empresa moderna como una estructura interna democrática más plana y menos jerárquica, con una desconcentración del poder en los distintos niveles. Lo anterior implica que sus miembros no visualizan el ejercicio del poder y la autoridad como elementos negativos sino, por el contrario, los interpretan como factores positivos para obtener un clima laboral más grato, mejores condiciones de trabajo, salarios más altos, etc. Esto es el resultado de un proceso de coherencia ideológica de la clase económica que refuerza los aspectos positivos del modelo de libre mercado y al mismo tiempo niega legitimidad a toda crítica formulada a esta nueva forma histórica de alienación. Cuanto más democrática aparece la empresa a los ojos de los trabajadores más "voluntariamente" se someten éstos a las reglas del juego, las que son percibidas como el compromiso que la empresa exige a sus trabajadores para ser más eficiente y competir en el mercado.

El problema más importante para la empresa no consiste sólo en obtener una maximización del trabajo de sus empleados sino en oscurecer los medios por los cuales esto se logra, es decir el tipo de relaciones sociales que es necesario desarrollar para obtener el control del proceso de trabajo. Existe una tendencia a usar instrumentalmente a otros y controlarlos asegurando la identidad de acuerdo con el género, la clase, la etnia, etc. Ello - combinado con las presiones estructurales de competencia por el poder, el privilegio, el status - envuelve el objetivo de proteger la existencia de los roles tal cual se han establecido. Así, como observan Collinson y Knights (1986), se disminuye cualquier potencial colectivo y creativo destinado a orientar la estructura de las relaciones sociales en una dirección que pudiera minar la dominación patriarcal y el orden económico vigente.

Uno de los testimonios que mejor ilustra esta realidad es el de una funcionaria de un banco: "creo que todas las empresas esperan mucho de sus empleados. Siempre buscan que ellos rindan al máximo. Aunque una lo acepte, aunque entregue el ciento por ciento, esperan más y dicen que es poco lo que se hace, que hay que dar un poco más y luchar por alcanzar mejores metas... Siempre la empresa esperará lo mejor de nosotros, especialmente con la forma de vida que se lleva hoy: el consumismo, las ambiciones personales, el desarrollo social; de todo eso se aprovechan y dejan que el empleado entregue, entregue lo más que puede".

La importancia que la empresa asigna al desarrollo personal, a la incorporación y aceptación de la emocionalidad, a una mayor humanización en el nivel de las relaciones laborales se orienta a incrementar la capacidad de logro de sus objetivos: mayor productividad, precios competitivos, aumento sostenido de la ganancia. Como alguna vez expresara el presidente y máximo ejecutivo de una empresa norteaméricana "si en el lugar de trabajo no hay felicidad, los gastos empiezan a aumentar". En otras palabras, es una forma sutil y persuasiva de disciplinamiento de la fuerza laboral en función de las metas empresariales.

En este contexto y de acuerdo a las hipótesis generales, la discriminación de género - una forma concreta de relaciones de poder entre los sexos - no opera en la empresa moderna como un mecanismo formalmente instituido, se expresa en pautas sistemáticas de conducta, expectativas de rol, adecuación a las circunstancias internas y externas de la organización, estructura de oportunidades, etc. Todo esto opera con base en otros precedentes culturales, tales como los resultados individuales de los procesos de socialización diferencial limitantes: tendencia a la autodiscriminación, inflexibilidad del rol respecto a la esfera familiar, ausencia de estímulos, deficiente capital cultural, etc. En otras palabras los mecanismos de discriminación propios de la empresa moderna no funcionan como un conjunto de restricciones o coacciones abiertas impuestas al sujeto contra su voluntad, sino como un conglomerado de expectativas recíprocas aparentemente compartidas que se constituyen en pautas de acción. Es así como la socialización primaria, en el caso de las mujeres, se articula con la cultura de la

empresa dando lugar a una "invisibilidad" de los mecanismos y de quienes los manejan. La mayoría de las mujeres acepta como "natural", de "sentido común" y dentro del "orden de las cosas" lo que la empresa necesita que ellas hagan, les permite que hagan, las estimula para que hagan, les recomienda que hagan, invierte para que hagan.

Esta discriminación existe sin que sus protagonistas, hombres y mujeres, tengan clara conciencia de ella como discriminación laboral en sí ni como un mecanismo que se pone en acción al interior de la empresa. Las mujeres mencionan las dificultades para ingresar, ascender y ser reconocidas, sin asociar estas situaciones-problema a la existencia de una discriminación sexual. Lo anterior es válido para todas, salvo para quienes poseen carreras exitosas porque ellas han experimentado y, por lo tanto, visualizan más nítidamente la existencia de bloqueos asociados a su condición de mujer. Aun así, la discriminación se menciona usualmente como algo antiguo y superado, tal vez presente en otras empresas o en las mentalidades más retrógradas. Sin restarle autenticidad al argumento de que se trata de una falta de conciencia respecto a la existencia de discriminación, también es posible explicar el fenómeno por otros factores.

Primero, en la mayoría de las empresas seleccionadas para el estudio - en las que se realizaron entrevistas en profundidad con funcionarios y funcionarias de distintos niveles jerárquicos - existe una elevada proporción de mujeres entre el personal: la cifra más alta ya mencionada es 51%. Como algunas de ellas ocupan puestos de jefatura, los entrevistados se enfrentan a un efecto visual de mucho peso ante el cual es potencialmente riesgoso pronunciarse. Algunos entrevistados tienen la impresión de que hay más mujeres que hombres y hasta manifiestan que la empresa "es un matriarcado". En este caso, el juicio sobre la discriminación queda supeditado a la evidencia de que las mujeres sí pueden ocupar posiciones altas y que jefes, pares y subalternos no pueden discriminar más de lo que discrimina la empresa. Ello no implica que, en último término, la empresa no esté discriminando.

Segundo, la empresa ha sido explícita para referirse a esta situación al señalar que "nunca se discrimina" y que "siempre se

ha dado igual oportunidad a las mujeres, sobre todo en cargos administrativos". El personal piensa que la no discriminación es una norma en el lugar de trabajo, que si las mujeres demuestran sus capacidades serán aceptadas y promovidas. Por lo tanto, discrepar con la idea de que las mujeres ocupen posiciones altas y reclamar o denunciar que ello no ocurre en suficiente medida sería estar contra la empresa.

Tercero, no existen en la empresa indicios de políticas formales de contratación - a excepción de los cargos típicos de secretarias y recepcionistas -, calificación del personal, capacitación y promoción de carácter discriminatorio. Como dijera una gerenta de recursos humanos "no se distingue previamente si en el cargo se necesita un hombre o una mujer... Yo creo que nunca se ha dicho que debe ser hombre o mujer". Ello se explicaría porque los mecanismos de discriminación experimentan un cambio constante acorde con las transformaciones y modernizaciones de la empresa. Están menos ligados a pautas formales represivas explícitas en la organización del trabajo y más vinculados a los valores y normas de la corporación, es decir el peso de la tendencia a adaptarse a la cultura de la empresa es mayor. Sin embargo, la dimensión patriarcal de la sociedad es persistente y los posibles cambios son lentos. Por eso, para entender lo que sucede en cuanto al rol de las mujeres dentro de las organizaciones es necesario conocer - además de los elementos visibles - el imaginario colectivo, las representaciones o procesos psicológicos, aun los inconscientes.

Cuarto, existe en este medio una sensibilidad relativamente fuerte respecto al tema de la discriminación sexual. La no discriminación aparece como "una fortaleza de la empresa" y por ello no es fácil que alguien emita opiniones o juicios que puedan ser sancionados, especialmente por los hombres que han asumido un discurso altamente defensivo.

En el marco de estas características organizacionales se analizarán los mecanismos de discriminación desde una perspectiva dinámica, es decir, en qué forma se hace presente un sistema de prácticas y actitudes que reproduce la discriminación, qué mecanismos confluyen para configurar esta situación discriminatoria o excluyente, cómo se desplazan éstos en la jerarquía institucional

en el sentido que pueden ser operados por distintos actores - desde ejecutivos a subalternos - en diferentes momentos, cómo se adaptan a los cambios más globales para así ser económica y políticamente funcionales, cómo adquieren legitimidad y pasan a formar parte de la cultura de la empresa, qué resistencias se generan en las mujeres frente al ejercicio de estos mecanismos.

Si bien este sistema de mecanismos está presente en las relaciones laborales cotidianas, se hace más visible para los entrevistados y el investigador en lo que hemos llamado situaciones estratégicas, momentos de toma de decisiones que son claves en el desarrollo de la carrera de las mujeres. Centramos el análisis en la correlación de fuerzas presente en esas situaciones y donde el poder se torna concreto. Cuando los intereses o las expectativas son diferentes de o contrapuestos a la normatividad sexual, aunque es probable que surjan comportamientos de aceptación del lugar secundario tradicional asignado a lo femenino en un mundo laboral por excelencia masculino, se presentan también formas de resistencia o contrarrespuesta de las mujeres a esa preminencia. Estas resistencias son tan creativas, móviles, sutiles y recurrentes como los propios mecanismos de poder, aunque el resultado puede traducirse en la evasión final del conflicto (retiro de la empresa, conformismo con la situación estructurada con anterioridad al conflicto), en confrontaciones o negociaciones a través de las cuales se pierden o se ganan espacios de poder, autonomía, seguridad, etc.

De las historias laborales de las personas entrevistadas se desprende que las situaciones estratégicas se dan fundamentalmente en torno a la selección y contratación del personal, su evaluación y su promoción. Aparecen allí con claridad los mecanismos de discriminación, las respuestas adaptativas y las contrarrespuestas a los mismos. En torno a estas situaciones se nos revelan de manera sintética, aunque no menos compleja, las interacciones de hombres y mujeres en la oficina, día tras día.

Capítulo 5

¿En busca de los mejores talentos?

En los procesos de selección del personal operan algunos mecanismos de discriminación que provienen de las empresas, básicamente los relacionados con la aplicación de un doble estándar: lo que es válido para los hombres no lo es necesariamente para las mujeres.

La selección de personal puede ser realizada por la gerencia de recursos humanos de una empresa o bien por firmas consultoras especializadas. También existe una forma intermedia en donde el reclutamiento lo hace la empresa y la firma consultora se encarga de evaluar al candidato. En algunas empresas existe un sistema denominado "presente a un amigo"; los funcionarios de la compañía entregan las hojas de vida de candidatos a quienes conocen. O bien, se pone en marcha lo que se llama en la jerga empresarial "operación grúa". Se explora el resto del sector en busca de personas con las características necesarias para el cargo. En cualquiera de estos casos el jefe directo de la sección o departamento en que hay una vacante elabora una descripción del cargo y el perfil del candidato. Desde ese mismo momento se ponen en acción prácticas discriminatorias, lo que se refleja claramente en el hecho de que las mujeres en posiciones de poder son pocas en relación a un mercado de trabajo donde los hombres en tales cargos son mayoritarios. Pero no es sólo una cuestión de números. Incluso aquellas mujeres que se destacan serán evaluadas en forma más severa que los hombres como resultado de la falta de costumbre de trabajar con o para ellas y de la desconfianza en su desempeño.

En las entrevistas realizadas a psicólogos de las corporaciones y a profesionales de empresas consultoras se declara de manera enfática que en el momento de la selección no se discrimina a las mujeres. Sin embargo, no se excluye la existencia abierta o enmascarada de prácticas discriminatorias que provienen de la empresa y de sesgos desfavorables para las mujeres que surgen en las distintas etapas del proceso de selección.

Al revisar la solicitud para un puesto el sexo constituye un requisito que se evaluará positiva o negativamente, dependiendo de si el cargo se ha tipificado como femenino o masculino. En aquellos puestos muy segregados como el de secretaria, se especifica el sexo pues la redacción del anuncio se hace en términos femeninos. En cambio al tratarse de vacantes para ser llenadas por hombres o cargos en los cuales el sexo es indiferente, el anuncio se hace en género masculino ("se necesita contador o ejecutivo de cuentas"). La omisión del sexo, sobre todo en ocupaciones estimadas socialmente como masculinas, conduce a que las mujeres no postulen a las vacantes pues no se sienten interpeladas ni llamadas a suponer que existe la posibilidad de que ellas ocupen esos puestos. No se margina a las mujeres en forma explícita, pero se redacta el anuncio de manera tal que la marginación quede implícita. En situaciones como ésta se observa una articulación entre la falta de interés de las empresas por contratar mujeres y la fuerza de una ideología sexista que impide a la mujer romper o tratar de romper una tradición o lo que considera es la costumbre. Como señala Cynthia Cockburn "la lectura de un aviso de esa índole se traduciría más en una advertencia que en una invitación para las mujeres" (Cockburn, 1985). Aun cuando se observan algunos cambios en las orientaciones y las prácticas de la empresa moderna, ellos no corresponden necesaria ni concomitantemente a una ideología de la modernidad que logre permear distintos segmentos sociales. Los cambios en las formas de pensar irán a la zaga de un sinnúmero de fenómenos que se observan en amplios ámbitos de la realidad en el Chile de hoy y, aunque quizás de una manera diversa, también en el mundo del trabajo.

La clara expresión del sexo como aspecto importante de los requisitos para un cargo no opera cuando se trata de captar personas

de alto nivel para cargos ejecutivos. Allí cuentan, de manera importante, las relaciones sociales y familiares de algún ejecutivo - o de varios - con la persona, la pertenencia de ésta a un sector de clase socialmente compatible con el de la gerencia, la confianza en el candidato que se basa en el conocimiento previo de él o ella, la preferencia por ciertas universidades, por la edad, el colegio al que asistió, el lugar de residencia. Y cuentan tanto como el sexo. Una entrevistada señala que compartir ciertos espacios de sociabilidad le permitió tomar contacto con un ejecutivo quien vio en ella las características adecuadas para el desempeño de una gerencia en su empresa. Le ofrecieron el cargo, concursó y obtuvo el puesto. Los candidatos que postulan por medio de contactos o recomendaciones son personas que, por lo general, tienen igual capacidad para cumplir la función que se solicita y antecedentes curriculares comparables con otros postulantes. Esto significa que la decisión de la jefatura se basará más bien en la empatía o las referencias. Y las referencias a veces se circunscriben a quién conoce a quién, "quién es quién", como señalara un psicólogo encargado de seleccionar personal.

La selección consta habitualmente de una evaluación técnica de los conocimientos sobre el trabajo, una apreciación de las características personales exigidas para el cargo que incluye la aplicación de uno o varios instrumentos y una entrevista personal. En cada uno de estos procedimientos pueden operar mecanismos discriminatorios hacia las mujeres.

No es común que quienes seleccionan personal hagan un esfuerzo especial por eliminar ciertas barreras que se oponen a la incorporación laboral de las mujeres, pero entre los entrevistados encontramos hombres y mujeres que sí tienen conciencia de la existencia de discriminación y por ello tratan de evaluar a los postulantes prescindiendo del sexo. Una psicóloga relata que frente a estas conductas de la jefatura ella trata de negociar, conversar con la o las personas que van a tomar la decisión y explicarles que el mercado laboral está compuesto por hombres y por mujeres, que limitarse a elegir hombres restringe las oportunidades de seleccionar los mejores talentos, que las mujeres no constituyen un obstáculo per se. No siempre logra que se tenga en

cuenta su recomendación, pues ciertos ejecutivos se niegan incluso a conversar sobre ello: "muchas veces lo planteo, pero cuando no se puede hablar debo reconocer que es mejor no insistir. Me da una rabia tremenda". Al estudiar el tiempo que tarda un profesional hombre o mujer en obtener un contrato de trabajo en condiciones de igualdad de antecedentes profesionales - un ingeniero versus una ingeniera - existe consenso en el sentido de que las mujeres pueden demorar un promedio de uno a seis meses más que el hombre.

En el caso de algunas corporaciones, por ejemplo en los bancos, es necesario considerar que la tendencia a incorporar mujeres en los distintos niveles es un fenómeno relativamente nuevo. Con anterioridad a 1980 existían mujeres, pero la mayoría en cargos de recepcionistas y secretarias que ofrecen escasas oportunidades de desarrollo. Con limitadas excepciones de secretarias que se desplazan hacia otras áreas de trabajo y reciben una capacitación intensa que les permite ascender, un elevado número sólo tiene posibilidades de mejorar su posición al cambiar de jefe, pero no de tipo de trabajo. Su mayor expectativa es llegar a ser secretaria del gerente general o del directorio de la corporación después de largos años de demostrar compromiso y lealtad hacia los ejecutivos para quienes trabaja directamente.

Desde hace una década se observa un incremento notable de mujeres en el sector financiero, tanto en el área comercial como en el campo administrativo y profesional. Según el tipo de corporación - más o menos moderna - y, por lo tanto, del tipo de ejecutivo, habrá una proporción mayor o menor de mujeres en los distintos niveles jerárquicos de la empresa y el desarrollo de sus carreras será más rápido o más lento. En el caso de los bancos, el hecho de que este proceso sea bastante reciente puede explicar parcialmente la ausencia de mujeres en niveles de jefatura. Las mujeres siguen concentradas en cargos de menor responsabilidad; se les han abierto algunos espacios, en particular como cajeras y captadoras, pero aquellas que han accedido a los niveles superiores de mando constituyen la excepción.

En este sector la segregación sexual laboral persiste. Una ejecutiva de cuentas señala que siempre se ha preferido a hombres

para su cargo y "no es que lo piense, siempre ha sido así, antes nunca hubo un ejecutivo de cuentas mujer". Otra opinión de carácter más interpretativo es la que entrega una psicóloga: "estamos en una sociedad en la cual se educa a las mujeres para cierto tipo de cosas. A mí siempre me sorprendió mucho comprobar que optaban por actividades en las cuales ocuparían el 20% de su capacidad intelectual y que eran felices con esa decisión. Probablemente es porque así fueron educadas y si no fuera por esa razón, aspirarían a otros niveles. Es un problema cultural". Es decir, las mujeres reciben un tipo de socialización y educación diferencial de acuerdo al sexo y se insertan de manera también diferencial en el mercado de trabajo. El problema es cómo romper el círculo vicioso de la división sexual del trabajo.

Al tratar el tema de los ascensos observaremos la existencia de una barrera que difícilmente franquean las mujeres: pasar de cargos de mando medio a subgerencias y gerencias. En los niveles altos sólo encontramos algunas excepciones, en general mujeres con estudios universitarios en ingeniería civil y comercial, auditoría o derecho. Si bien es cierto que hoy las empresas utilizan un criterio de selección para puestos ejecutivos que favorece a las personas con calificación profesional - tanto a hombres como mujeres - antes que tomar en consideración la antigüedad, en el caso de las últimas la designación final dependerá además del tipo de cargo y de la aceptación de la gerencia.

En el nivel de las compañías de seguros y de las AFP se observa una gran participación de la mujer como fuerza de venta. Esta actividad constituye una oportunidad para aquellas personas que con un nivel educacional relativamente bajo pueden obtener altos ingresos. En este campo las mujeres se insertan con algunas imágenes positivas y otros negativas. Positivas porque se percibe a "las mujeres como personas más agradables para ser vendedoras... y tienen mayores posibilidades de acceso quienes son físicamente más atractivas". Las negativas son variadas, pero cuentan de manera importante la alta rotación laboral y el "rifleo". Esto último consiste en vender mucho durante dos o tres meses, luego pedir licencia médica, recibir el subsidio - que en este caso es alto pues el ingreso de los últimos meses es elevado - y en el período de

licencia trabajar en otra cosa. La percepción generalizada es que esta fórmula es más utilizada por las mujeres que por los hombres "porque tienen mayor posibilidad de presentar licencias médicas" y "porque la labor de ventas se asocia a cuadros tales como neurosis depresiva, surmenage, estrés, situaciones que en general los especialistas tienden a aceptar como más recurrentes en las mujeres que en los hombres". En opinión de muchos "son las mejores vendedoras, pero al mismo tiempo las que presentan mayores problemas". Aún cuando no existen estudios que prueben esta aseveración, la fuerza de venta femenina difícilmente hace carrera. Como dice un profesional que se ocupa de la selección de personal "hay más soldados mujeres que sargentos mujeres".

En el pasado se señalaba que para ser cajero, captador o vendedor exitoso se requería fuerza interior y recursos personales, elementos que principalmente portaban los hombres. Estas características no han dejado de ser claves en el desarrollo de esas actividades, pero hoy es mayor el número de mujeres que las poseen. La explicación no se basa únicamente en el hecho de que se considera a las mujeres como seres capaces de cumplir con las expectativas y metas de la organización, sino también en un cambio en los patrones laborales producto de los cánones de modernidad que se están introduciendo en el país y de la lucha que han desplegado desde hace dos décadas por conseguir igualdad de oportunidades. Aun así subsisten las relaciones de poder entre los sexos y ello reproduce la segregación laboral bajo nuevas formas. Las mujeres realizan hoy trabajos que no desempeñaban en el pasado, pero en comparación con la amplia gama que se les ofrece a los varones siguen ubicadas en unos pocos cargos. Ello implica la persistencia de mecanismos de discriminación o prácticas de exclusión.

Es raro observar una discriminación abierta; usualmente es velada. Sin embargo, hay ocasiones en que las empresas señalan como requisito explícito que el postulante sea hombre. Así lo indican algunos funcionarios encargados de la selección de personal en las empresas escogidas para el estudio: "específicamente me dijeron que no querían mujeres", "de repente te dicen que no porque no, nada más", "no queremos mujeres porque aquí se trabaja

hasta muy tarde o porque hay que hacer turnos de noche y ellas están siempre preocupadas del horario". O testimonios de las entrevistadas que declaran: "la frase es 'lamentablemente necesitamos un hombre' "; "lo tengo por escrito, no querían una mujer"; "trabajé en una empresa porque dos gerentes hicieron una apuesta que encontraron entretenida y simpática: uno apostó que yo iba a ser capaz para el cargo, el otro, que no. Y esa apuesta fue la razón de que me permitieran ingresar".

Si las empresas hacen una preselección y luego solicitan evaluaciones individuales a firmas especializadas, es posible que opere una discriminación proveniente de la empresa, pues la compañía consultora ignora qué proporción de hombres o mujeres ha postulado inicialmente y qué proporción de personas se omite por razones de sexo. La existencia de diversas formas de selección hace muy difícil tener una idea clara de la discriminación en este nivel. Ya sea que la empresa seleccione a los postulantes de sus propias listas y luego pida una evaluación externa o que se base en selección y evaluación externos, en última instancia la empresa toma la decisión respecto a quién ocupará el cargo. Un funcionario de una firma de selección de personal es muy directo al declarar que la empresa, y nadie más, toma la decisión de contratar a un postulante con base en un informe que ellos elaboran y que su participación se circunscribe a recomendar. Esta es una segunda etapa del proceso de selección que da lugar a discriminación por parte de la empresa. Las contrataciones las resuelven los ejecutivos de recursos humanos en conjunto con el jefe directo de la persona que se va a contratar. La indicación de que la empresa puede estar discriminando no nos lleva a descartar que las firmas consultoras de selección de personal también lo hagan. De hecho, como veremos más adelante, existen prejuicios muy sólidamente arraigados que forman parte del acervo colectivo que actúa en distintos momentos y con distintos actores.

La persistencia bastante generalizada aún de esquemas valorativos sexistas nos señala que si bien la organización general de la sociedad podría haber incorporado algunas pautas de modernidad, está construida teniendo como base un "telón de fondo" cultural esencialmente tradicional, lo cual explica la presencia de acti-

tudes y prácticas discriminatorias. Sin embargo, esta mezcla entre tradicionalismo y modernidad también da paso a la existencia de empresas y firmas consultoras que en forma clara evitan incorporar en la selección y la evaluación rasgos discriminatorios , como pueden ser la edad y, de manera fundamental, el sexo. Esta toma de conciencia respecto a la discriminación de género en el ámbito del trabajo y la presencia de prácticas orientadas a suprimirla, nos indicaría el desgaste de algunos estereotipos sexuales.

Como hemos observado las empresas de servicios, contrariamente a lo que sucede en las empresas industriales cuya actitud es más conservadora, muestran mayor inclinación a incorporar mujeres en todos los niveles, aunque se mantiene la tendencia a contratar más hombres que mujeres en calidad de ejecutivos y mandos medios. Esto se debe, en parte, a una razón de integración informal; el grupo gira en torno a una serie de actividades que se caracterizan por ser excluyentes de la participación femenina, tales como terminar la jornada laboral en el bar, en una fiesta, usar un lenguaje de doble sentido o directamente procaz mientras se trabaja, contar chistes, etc. En otros casos, los aspectos que conducen a su exclusión son de tipo formal.

Entre los argumentos que se esgrimen para no contratar a una mujer encontramos el de las funciones del cargo, sobre todo aquellas que implican movilidad espacial (área comercial). Se considera que esta actividad limita a las mujeres, pues a veces deben viajar acompañadas por algún gerente y esto se considera problemático. La razón de lo anterior es que aquí opera una serie de estereotipos acerca del rol de las mujeres. Si la función del cargo requiere trabajo en terreno se argumenta que aceptar a una mujer - y eventualmente tener que viajar con ella - puede provocar conflictos con la pareja: "a mi marido no le gusta", "me complica por mi señora", "se puede crear 'otro' tipo de problemas". Se afirma también que esto implica exponerla a una situación que no es usual para ella. Existe el prejuicio de que las mujeres evitarán viajar y que en cambio los hombres están más dispuestos a hacerlo. Sin embargo, la evidencia nos muestra que no siempre ocurre así. Algunas entrevistadas, en particular las mujeres profesionales, dicen no tener impedimentos para viajar. Como una de ellas indica "no me han

tomado en cuenta (para una jefatura) porque a veces hay que viajar. Bueno, si yo elegí esta carrera es porque tenía claro que si me dedicaba a auditora iba a tener que viajar, alejarme de mi familia. Aquí ni siquiera lo piensan, es inimaginable que una mujer esté en un grupo de hombres cuando salen a terreno; pero eso realmente me gustaría". A la vez, tampoco es inusual encontrar hombres - incluso ejecutivos - que rehusan viajar por las mismas razones que podrían esgrimir las mujeres: motivos familiares y un cuestionamiento al estilo de vida centrado en la actividad laboral.

También se excluye a las mujeres de ciertos cargos que implican traslados permanentes a otra zona del país o al extranjero, por estimar que se crean conflictos. Ello significa tener que negociar con el marido y lo más probable es que él tenga trabajo y no esté dispuesto a abandonarlo y a enfrentarse a una situación incierta. En cambio la situación inversa es admisible, pues es parte de la cultura de sentido común que la mujer siga al marido donde quiera que vaya. El proyecto del hombre es el proyecto familiar, aunque la esposa trabaje.

También se descarta a las mujeres cuando el nivel superior no está dispuesto a trabajar con subalternos mujeres. ¿Por qué razón? Básicamente por ninguna o por todas: inseguridad, incomodidad, prejuicios, desconfianza, etc. En las entrevistas realizadas a quienes seleccionan personal aparecen reiterados testimonios al respecto: "le pregunté al gerente general si podía ser mujer y estuvo cerca de 10 minutos buscando argumentos; al final se puso rojo y me dijo: mira, realmente no tengo argumentos, pero no me siento capaz de tener una mujer en ese cargo, no sabría cómo tratarla, no sabría cómo darle órdenes. Yo tengo que ser honesto y esa es la realidad". Otra informante nos cuenta que "la trampita está a nivel de los supervisores. Los supervisores, por razones personales, se sienten más cómodos trabajando con un hombre que con una mujer".

Toda actividad en el ámbito laboral involucra un grado considerable de sociabilidad que se visualiza como un obstáculo para la contratación de mujeres y su posterior desempeño en ciertos cargos. La indefinición del cargo da pie para un tipo de interacción más espontánea que los hombres difícilmente manejan, pues casi

siempre centran sus relaciones con las mujeres, aun en el ámbito del trabajo, en su condición de seres sexuados y no de profesionales o colegas. Se supone que la falta de capacidad para establecer relaciones fluidas e informales entre colegas es lo que sitúa a las mujeres en desventaja.

El pragmatismo a menudo puede llevar a las empresas a considerar que es altamente conveniente incorporar una o más personas del sexo femenino en un grupo masculino o viceversa, pues ello permite un mejor control del desempeño laboral y del clima de trabajo. O bien, como la empresa necesita proyectar una buena imagen en determinados cargos, discrimina con base en el físico de la mujer. Son habituales las declaraciones en el sentido de que "al buscar trabajo se fijan antes que nada en la presencia. Creo que hay muchas mujeres muy inteligentes, muy capaces. Y entre dos con iguales estudios pero una con regia facha, eligen a esta última. Puede ser que la otra trabaje mejor, pero todo entra por la vista". Una administrativa relata que escuchó comentar que solicitaban secretarias "que fueran rubias". Las mujeres rechazan este modo de proceder, opinan que "es bajo pensar así", "con cara bonita y ojos claros puedes llegar a cualquier parte, aunque no sirvas para el trabajo". Una experta en selección de personal señala que, en general, la mujer muy llamativa, provocativa o sensual origina reacciones negativas en los jefes pues piensan que "va a disminuir la eficiencia del personal masculino, pasarán mirándola todo el día". Se refuerza así la idea de que para ciertos cargos el aspecto físico y un cierto estilo son parte importante de los antecedentes. Ser bonita, pero sin que ello provoque conductas eróticas o seductoras de parte de ellas hacia los varones y de los varones hacia ellas. Aquí opera un doble estándar: frente a una misma situación se aplican distintos patrones o normas hacia la mujer. Cualesquiera sea el sexo del sujeto activo de la seducción, la empresa responsabilizará a la mujer de provocar la seducción o de ser seductora. Esto da lugar a discriminación y, más grave aún, a marginación laboral. Durante mucho tiempo ha existido en el mundo del trabajo el axioma "mujer = problema", elemento que sin duda sigue teniendo un gran peso aunque en la actualidad se expresa en forma ambivalente como efecto de los procesos inconclusos de modernización en ese ámbito.

Si la mujer consigue ser aceptada como candidata a un cargo se la somete a una batería de pruebas iguales para ambos sexos, iguales preguntas, iguales escalas de inteligencia, personalidad, actitudes, etc. Estas pruebas son proyectivas y no proyectivas.

Las proyectivas sirven para descartar ciertas patologías y detectar la dinámica con que la persona opera en sus interacciones. La evaluación dependerá de la experiencia y de los sesgos valóricos del psicólogo, pues hay una dimensión de interpretación subjetiva muy importante que también rige para la entrevista personal. Este factor subjetivo juega para ambos sexos a partir de la construcción cultural de las identidades de hombres y mujeres; por ello el resultado de la evaluación será finalmente discriminatorio hacia las mujeres. Como señala un experto,[1] el fenómeno de la percepción selectiva está influido por prejuicios y actitudes individuales y por la idea de roles y estereotipos que actúan como filtros frente a las respuestas del entrevistado. El resultado puede ser que el entrevistador llegue a suposiciones más relacionadas con sus propias conclusiones que con el contenido que desarrolla o que desaliente y confunda a éste.

Hay profesionales que al percibir en las mujeres que evalúan cierto desarrollo de características más atribuibles a los hombres tienden a discriminarlas, pues consideran que están distorsionando su identidad esencial, o sea hacen pesar sus prejuicios e ideología personales en tal situación. Por ejemplo, la orientación al logro puede ser considerada como ambición, la que está reñida con la femineidad. En cambio, quienes tienen conciencia de la existencia de discriminación en el ámbito laboral buscarán sólo aquellas características profesionales y personales que constituyen un requisito necesario para el desempeño del cargo y prescindirán del sexo.

Las pruebas no proyectivas son instrumentos autoadministrados, cuantitativos y estandarizados para Chile, aunque a veces se aplican cuestionarios elaborados para otras realidades. A cada variable - logro, agresión, persistencia, extraversión, orden, adaptabilidad o resistencia al cambio, heterosexualidad valórica, etc. - se

[1] Vigorena Pérez, Fernando: "El Diario", Santiago de Chile, 26 de julio de 1991.

le asigna un puntaje que se interpretará de manera diferente según el sexo. Si, por ejemplo, un hombre obtiene un puntaje X en la escala de agresividad se le considerará dentro de la norma; en cambio ese mismo puntaje - dado que el promedio de la mujer en esta variable es más bajo - se considerará como expresión de una alta agresividad y hasta se visualizará como una característica patológica. Ello porque de acuerdo a la diferenciación de roles se espera que los hombres posean en mayor o menor grado ciertas características y las mujeres otras, también en diferentes grados. Algunos expertos en selección de personal mencionan que, en general, los rasgos femeninos no son valorados positiva o negativamente en sí mismos, sino en relación con el cargo al que se postula. Pero como las características que se buscan para la mayoría de los puestos - en particular los de niveles altos - tienen mayor relación con las que se tipifican como masculinas (motivación de logro, seguridad en sí mismo, capacidad para defender sus puntos de vista, impulso, ambición, competitividad, etc), aunque aparentemente las mujeres no están siendo discriminadas de manera consciente, en la práctica sí lo están. Se ha llegado a decir que la prueba de selección está hecha "por hombres y para hombres", por el tipo de preguntas que contiene. En cuanto a la entrevista personal, los empleadores actuarán sobre la base de la discrecionalidad y, como señalan algunas autoras (Fanelli, Gogna y Jelin, 1989) esto da motivo para que intervengan prejuicios y decisiones sesgadas en términos de la categoría a la que pertenece una persona - sexo, clase social, etc. - antes que en función de sus características propias. La operatividad de este mecanismo conduce a excluir a las mujeres de ciertos puestos de trabajo.

También se observan prejuicios frente a la capacidad de liderazgo de la mujer. Existe amplio consenso en el sentido de que las mujeres son incapaces de ejercer un cargo ejecutivo en forma adecuada. En algunos casos esta afirmación tan radical es relativizada a nivel del discurso, pues reconocen sus capacidades y habilidades pero para discriminar se apoyan en las posibles reacciones negativas de los subalternos - rechazo a ser fiscalizados por una mujer - y de los directivos: tener que compartir ciertos espacios de poder. Sobre este punto algunos testimonios de profesionales que seleccionan personal son definitivos. Una de ellas nos relata que

en las empresas que ha asesorado no hay ninguna mujer en cargos de jefatura. En este caso se trata de un clima organizacional que tolera o refuerza la discriminación genérica, por lo que las decisiones que se tomen serán coherentes con él. La gerencia, con el propósito de obtener ventajas, adopta decisiones afines a las demandas que se perciben en el medio social y a la cultura de la empresa. El cuerpo de ejecutivos desecha todo intento de incorporar mujeres basándose en las ideas, compartidas por todos, de que causan problemas de acomodación, necesitan una infraestructura adecuada, se embarazan, son complicadas, hablan un lenguaje distinto, no se les puede hablar rudo y lloran por todo.

El llanto, la expresión de emociones, aparece sobre todo a nivel ejecutivo como una debilidad en una sociedad donde se privilegia lo racional en la toma de decisiones. Hay organizaciones que ponen mucho énfasis en la necesidad de dejar fuera la emoción porque es interpretada como una actitud no racional: la emoción sería lo opuesto a la razón. Como la función de jefatura está asociada a la toma de decisiones racionales y como las mujeres expresan más abiertamente sus emociones, se concluye con ligereza que las decisiones que ellas adoptan son no racionales, infantiles, pueriles. Opiniones de expertos indican que no existe mayor o menor emocionalidad de acuerdo al sexo; pero sí hay una expresión distinta de la misma: las mujeres lloran, los hombres se enfadan. Se alude, además, a la existencia del factor hormonal que produce ciclos variables en el comportamiento emocional de las mujeres. Saber esto lo hace más predecible; en el caso de los hombres la variabilidad emocional puede ser muchísimo más aleatoria y, por ende, más impredecible. Sin embargo, habitualmente se escucha el siguiente argumento: tener una jefa significa que se provocarán problemas por lo menos una vez al mes, así que mujer ¡por ningún motivo!. Pero jamás se habla de la imprevisibilidad de la conducta masculina y de sus efectos negativos sobre el clima laboral. Una vez más tenemos presente la aplicación de un doble estándar a partir de una matriz patriarcal que desvaloriza a las mujeres como categoría social. Una posible respuesta a este argumento la da una de las entrevistadas: "no creo que el coeficiente intelectual y la capacidad de respuesta frente a los problemas dependan de un factor hormonal".

En la selección para ocupar jefaturas en las empresas modernas se otorga prioridad a las capacidades de liderazgo del candidato y al tipo de liderazgo: más autoritario o más democrático, más centrado en la tarea o más centrado en la persona. También se evalúan características de personalidad básica, como por ejemplo si posee o no seguridad o si es tímido y con dificultades de contacto, lo que cuestionaría su capacidad de control sobre los demás. Respecto a las mujeres existe un juicio anticipado, pues se les supone capacidad para ejercer un liderazgo más orientado hacia las personas. O sea, en general ellas tratarían de establecer ciertos lazos con los subordinados comprometiéndolos con, y motivándolos para el trabajo a través de una relación más afectiva en lugar de supervisar estrechamente qué hacen y cómo lo hacen. Ejecutivos y subalternos coinciden en señalar que la mujer posee más facilidad que el hombre para configurar un equipo de trabajo y funcionar como tal, ya que se preocupa más de las características que debe desarrollar para ser una líder de orientación democrática, guiada por su interés en los aspectos humanos, personales y familiares de quienes lo componen. La mayoría de las empresas espera que las mujeres tengan un liderazgo maternal. El hombre, en cambio, aún se maneja más en los límites restringidos de su función laboral. Este supuesto puede ser desfavorable para las mujeres si en la cultura empresarial hay mayor predominio del concepto de liderazgo experto que del orientado al manejo de grupos. Sin embargo, la opinión de los evaluadores acerca del desempeño de las mujeres revela que la actividad laboral exige de manera creciente un tipo de liderazgo andrógino y que, en tal sentido, las mujeres se esfuerzan por lograr un mayor desarrollo de rasgos masculinos.

En consecuencia se observa en la actualidad una mayor presencia de mujeres que combinan un liderazgo participativo con un liderazgo jerárquico, es decir rompen con el esquema dicotómico de liderazgo femenino versus masculino. Esta fusión les ha permitido ganar espacios, particularmente en las culturas organizacionales modernas. La situación inversa, o sea hombres que incorporan una dimensión participativa y comunicacional en su trabajo es menos habitual, según el pensamiento de la mayoría de nuestras entrevistadas. John Naisbitt y Patricia Aburdene (1990) aseguran

que "hoy, para ser líder en los negocios ya no es una ventaja que a uno lo hayan socializado como hombre". Se habla mucho del "trabajuego": la percepción del trabajo como un juego y no como un esfuerzo continuo. Para esto la mujer posee ventajas comparativas por su mayor sensibilidad e intuición, porque rompe esquemas, porque en su desempeño estas características han demostrado ser eficientes y, finalmente, porque la empresa termina por otorgarle un cierto reconocimiento. En lo fundamental ello se debe a esta nueva propuesta que rige hoy el mercado en los países desarrollados: una buena administración es comunicación. Y en última instancia esto favorecería el acceso de la mujer a los cargos de decisión. Decimos en última instancia porque los efectos de esta política aún no son visibles en términos de resultados concretos en los países desarrollados y menos aún en nuestra realidad.

En cuanto a la situación familiar, ésta se evalúa de manera diferente según el sexo. Aquí también opera un doble estándar o una diferenciación de normas que pone en desventaja a la mujer frente al hombre, no sólo en el momento de la selección y contratación sino en el curso de toda su carrera laboral. Si se trata de mujeres se toma en consideración su edad, estado civil, número y edad de los hijos. Hay empresas que no descartan directamente a una mujer sino a las mujeres casadas y especialmente a aquellas en edad reproductiva. Se observa un entrecruzamiento entre sexo y edad, no se considera el sexo como un factor aislado. Sin embargo, hay empresas en las que se estima que en los cargos jerárquicos hay menor discriminación y ello se explicaría porque las personas con una carrera especializada constituyen recursos escasos. A su vez en el nivel administrativo, que no requiere mayor calificación, la empresa está dispuesta a aceptar mujeres en edad reproductiva porque el reemplazo es más fácil y menos oneroso, dado que existe un gran número de trabajadoras preparadas para asumir esas tareas.

Lo cierto es que ambos argumentos apoyan y refuerzan los prejuicios respecto a las mujeres casadas en edad reproductiva, en razón de que en la vida cotidiana deben conjugar trabajo remunerado, trabajo doméstico y maternidad. Aunque esto es un hecho, existen empresas que no están dispuestas a asumir lo que

según sus términos es un "costo", pero que en realidad es un beneficio extraordinario: exigir que los funcionarios, en particular aquellos en cargos altos, estén permanentemente disponibles en lo que a horarios y tareas se refiere. Las mujeres tienen muy claro que su no disponibilidad se traduce en menos y peores oportunidades de empleo, que imponer límites al trabajo por la existencia de presiones familiares entrega a las empresas un argumento objetivo contundente para reducir la incorporación de las mujeres. Según la empresa, esta situación las hace más vulnerables a ciertas patologías como estrés, depresión, etc. No obstante, especialistas como el Dr. Freud afirman que los hombres son quienes experimentan éstas y otras patologías. La idea preconcebida de que no es fácil que la mujer esté más disponible -cierta en algunos casos-, lleva a que la empresa aplique el mismo rasero para todas, salvo excepciones que ya veremos. Esto operará en definitiva como mecanismo de desvalorización de las actividades que realizan, hasta el extremo de la exclusión.

Por regla general la discriminación se expresa en no aceptar la maternidad: "se me pidió que tratara de no embarazarme", "antes de contratarme me preguntaron si pensaba embarazarme". En el relato de los ejecutivos este tema es recurrente y refleja una evidente falta de credibilidad: "el porcentaje de mujeres que quedan embarazadas justo después de haber tenido la entrevista de selección y haber ingresado a la empresa es alto". Se considera el embarazo como un problema individual y no como una función que debe ser asumida por el conjunto de la sociedad. La maternidad constituye en el campo laboral una clara desventaja, una situación adversa real. Sin embargo, según datos para 1989 (Valdés y Gomariz, 1991), se observa que la tasa más alta de participación femenina se encuentra en el tramo correspondiente a la edad reproductiva - entre 20 y 39 años - y el 60% de la población femenina económicamente activa está dentro de ese grupo de edad; ello nos indica que las mujeres no se excluyen del mercado de trabajo por causa del matrimonio o del período de crianza de los hijos.

A veces el proceso de selección para cargos altos incluye una entrevista con el cónyuge a fin de evaluar su capacidad de acep-

tación a las normas de la empresa, sobre todo en lo relacionado con horarios y viajes.

En lo que se refiere a los hombres el hecho de que sean casados y con hijos es favorable, pues se considera como expresión de estabilidad. Además, este proceso de selección no incluye una entrevista con la esposa, aunque en ocasiones se le pregunta al candidato qué opina su pareja del cambio de trabajo.

En la evaluación de la entrevista se toman en cuenta aspectos formales, por ejemplo si la persona es profesional o no, su estilo de gestión, su experiencia y aspectos informales: práctica de deportes, sociabilidad, cualidades y defectos, con qué tipo de personas prefiere relacionarse, etc. Claramente las mujeres presentan mayores dificultades para integrarse a actividades informales como resultado de su doble jornada porque diariamente deben vivir con la "mochila del marido, de la casa, de los niños". Y, por otra parte, los ejecutivos perciben como un problema no sólo la participación de una mujer en un grupo de hombres, sino también la incorporación del esposo de la ejecutiva a las actividades informales: "salió el tema de que iba a ser difícil que se incorporara mi marido cuando todos ellos son ejecutivos".

La separación conyugal de la mujer se percibe como factor favorable pues se le atribuye la necesidad de consolidarse laboralmente y de canalizar toda su energía hacia el trabajo. Se maneja la idea de que como producto de su condición de jefa de hogar "mostrará un alto índice de responsabilidad y más tesón" en el desempeño de sus actividades. Esta percepción corresponde a la realidad. Las mujeres jefas de hogar delegan las responsabilidades familiares y dan prioridad al trabajo remunerado. Son habituales los testimonios que reflejan que sus obligaciones como madre y dueña de casa no obstaculizan su carrera profesional; más bien la importancia que le atribuyen al trabajo influye en el desempeño de los roles familiares. De las mujeres solteras - profesionales o no - se espera que durante algunos años, hasta que se casen, podrán viajar o trabajar en horarios diferidos. En este sentido existe una constante presión por parte de los superiores; como señala una de las entrevistadas "de repente me dicen que no me case o no me comprometa porque saben que como soy soltera, no tengo un hijo ni

un marido que me puedan complicar la vida y absorber el tiempo que debo dedicar a la empresa". Aunque estas mujeres se entreguen "en cuerpo y alma" al trabajo, se privilegia la contratación de hombres porque, como señala una entrevistada, "cuando se piensa en la familia se supone que el varón es el responsable de ella; pero si observamos la realidad, eso no es así. Un jefe siempre da la alternativa a los varones; de hecho si busca jefes nuevos tratará que sean varones".

Por otra parte se contratan hombres para determinados puestos y mujeres para otros. El peligro de esta segregación radica en que se interpreta socialmente - y también al interior de la organización empresarial - en el sentido de que la mujer presenta dificultades para desempeñar ciertos cargos en forma eficiente. Se establece una relación dialéctica entre segregación real y subestimación ideológica de las mujeres como categoría social diferenciada. Del estudio se desprende que es muy difícil encontrar a una mujer en el nivel de gerente general; comúnmente ocupan puestos de segunda línea o inferiores. Lo anterior refuerza la idea de falta de competencia para el desempeño de ciertos cargos y reproduce la discriminación.

La existencia de estereotipos respecto a qué puestos debe ocupar cada sexo limita tanto a hombres como mujeres. Aunque en el sector financiero estos estereotipos son menos rígidos pues casi no hay puestos que se definan como exclusivamente masculinos - salvo los muy altos (gerentes) o muy bajos (personal auxiliar) -, las oportunidades son menores para las mujeres al no existir el consenso de que pueden tener una distribución igual a la de los hombres. La asignación de un cargo se estudia caso por caso relacionando las necesidades del puesto con las características de las candidatas.

Se contrata una mujer cuando quien toma las decisiones trata de probar que no discrimina (porque no discriminar es un atributo de la empresa), cuando la jefatura es femenina, cuando los antecedentes de la mujer son superiores a los del hombre, o cuando la candidata se aviene más con la persona que decide. Según el informe del psicólogo y la opinión del jefe se contratará o no a la postulante.

La corporación moderna proporciona orientaciones generales y, en lo posible, reglas positivas tales como innovación, autonomía, experimentación, servicio, etc. En el marco de esta cultura la jefatura activa y conjuga sus propios intereses y preferencias - más o menos misóginos - con los de la empresa para producir resultados de alta calidad. La necesidad de excelencia en los negocios se utiliza muchas veces como argumento para justificar racionalmente la no incorporación de mujeres.

Como hemos observado, la dificultad de las mujeres para ser consideradas candidatas aceptables se sustenta en diversos estereotipos sociales que se ven reforzados al interior de la empresa por un conjunto de prácticas o mecanismos que originan una reproducción sistemática de la discriminación genérica.

Capítulo 6

El camino hacia la cima

Los procedimientos de evaluación y promoción del personal se basan en una serie de metas que el funcionario debe lograr en un lapso determinado. El cumplimiento de esos objetivos no implica la seguridad de una promoción, pero permite que la empresa y el funcionario cuenten con un marco común que ayude a una evaluación objetiva. Es un proceso muy exigente y competitivo que, como veremos más adelante, opera como mecanismo discriminador en perjuicio de la mujer. Para justificarlo y darle sentido analizaremos dos conceptos cuyos detalles nos interesarán: el primero, los funcionarios "proyectables" y el segundo, la cultura de la empresa.

La empresa clasifica como "proyectables" a los funcionarios cuyas cualidades justifican una cierta inversión adicional en ellos y que son necesarios para llevar a cabo sus planes de expansión, diversificación o consolidación. Si un empleado es considerado "proyectable" se supone que la jefatura se lo hará saber directa o indirectamente y estará dispuesta a invertir en él para darle capacitación adicional, protección, mayores remuneraciones, etc. A su vez el funcionario deberá probar que "es proyectable" y responderá a esta calificación con mayor entrega, lealtad e identificación con los valores y metas de la corporación.

Difícilmente se considera proyectables a las personas que no se ajustan a las características que posee el grupo ejecutivo, el cual tenderá a asegurar la reproducción homogénea en términos de grupo social y de sexo de las personas en posiciones de prestigio. A los funcionarios clasificados como no proyectables se les blo-

quean los ascensos y se les relega a posiciones secundarias y rutinarias dentro de la corporación. Es de prever que la conducta de la empresa hacia los funcionarios definidos como "no proyectables" se orientará a congelarlos en determinados cargos, a desestimularlos ubicándolos en "puestos de papel", a invertir en su capacitación sólo en la medida en que ésta sea necesaria para su actualización en el cargo y no para su ascenso y aun a colocarlos en situación de conflicto o desacreditarlos para que migren de la empresa. Los obstáculos para la movilidad vertical pueden tomar diversas formas, esto es hacer operar diversos mecanismos de discriminación, entre otros la desvalorización o falta de interés en la conducta laboral del empleado. Dicha desvalorización la vemos asociada más claramente a las mujeres, quienes son definidas por la jefatura como menos "proyectables" que los hombres.

Un funcionario es proyectable cuando posee cualidades de buen comunicador, de buen organizador, cuando realiza con éxito sus tareas, recibe alta aceptación de sus pares, es visible para los ejecutivos, es capaz de reconocer problemas y solucionarlos oportunamente, muestra racionalidad en la toma de decisiones, don de mando, profundo compromiso con el trabajo y por lo tanto con la empresa, alta aceptación de las normas y valores explícitos e implícitos que dan origen a la cultura de la empresa, todas características que son en gran parte más atribuibles a un perfil masculino. Por una parte, esto ocurre debido a la existencia de una concepción del "modo femenino" que pone énfasis en el rol de apoyo y servicio de las mujeres, que se expresa en responsabilidades informales consideradas habituales en todo trabajo tipificado como femenino. Por la otra, y con base en los estereotipos vigentes, se define a las mujeres como personas desprovistas de racionalidad, con bajo nivel de compromiso en el trabajo, dependientes, sólo orientadas hacia los detalles, poco confiables, carentes de profesionalismo y credibilidad.

Aunque es tarea de toda buena administración lograr que el personal comparta y desarrolle la cultura de la empresa, en la práctica esta no es neutral en términos de género. La visión sexista para juzgar la conducta femenina versus la masculina sitúa a las mujeres como grupo social en una posición que dificulta, limita y

condiciona su participación, lo cual refuerza su exclusión y obstaculiza su acceso a los niveles ejecutivos.

La resocialización en los valores y normas de la empresa no será igualmente uniforme para todos los funcionarios, pues dependerá de la capacidad para establecer interacciones, en particular hacia los cargos superiores, y de la habilidad o flexibilidad del funcionario para identificarse con la cultura de la empresa. Si se desea llegar a los niveles ejecutivos es necesario proyectar una imagen que permita a la gerencia encontrar elementos que se identifiquen con un estilo de administración compartido.

El testimonio de una ejecutiva refleja la importancia institucional de este aspecto, que es parte de las normas implícitas que es preciso respetar si se quiere formar parte de la élite de poder. "Yo entré como gerente. Después de un tiempo comprobé que quienes ingresaron conmigo ascendían y yo no. Pedí una explicación y el gerente me leyó la cartilla. La cartilla consistía en una serie de puntos en razón de los cuales yo no podía acceder, según sus propias palabras, a un cargo 'senior'. El problema consistía en que yo tenía una estructura de personalidad, una manera de relacionarme poco 'senior', por lo tanto no podía aspirar a la cofradía de los 'supersenior'. Al poco tiempo me di cuenta de que la crítica era acertada. El describía la personalidad de una mujer no dispuesta a jugar el juego, con muy poco aprecio por la jerarquía, por el poder, por una serie de cosas que jamás habría considerado necesarias para alcanzar esta supuesta 'seniority'. Yo creía que con sólo tener evaluaciones excelentes bastaba y sobraba. En resumen, me demoré dos años en llegar. Podría haber tardado menos pues debí contratacar, pero me quedé ahí mansamente, como aniquilada por esta acusación insólita de que yo conversaba en los pasillos, salía a almorzar con personas de operaciones, no respetaba lo suficiente esta investidura tan elevada. En la empresa la contraparte de recursos humanos consiste en decirte cómo hacer las cosas bien. Jamás te van a aniquilar, sobre todo si eres un recurso que quieren retener. Básicamente debía hacer menos tonterías, menos chacota y comunicarme con la gente de una manera abierta y sencilla. Había que ser un poquito más... 'clic' ".

Combinar inteligencia, talento y trabajo arduo no es suficiente. En el mundo de los negocios es preciso no sólo responder a las

expectativas que profesionalmente tienen los colegas sino, además, saber interactuar en el marco de ciertos convencionalismos que forman parte de la cultura empresarial. Cualquier comportamiento "atípico" lleva a los demás gerentes a pensar que quien quiere ascender no pertenece a su grupo y que debe demostrar lo contrario si no desea ser ignorado o carecer de apoyo. En los niveles altos de las empresas no existen relaciones neutrales: son solidarias u hostiles. Una estrategia de ascenso no puede estar centrada únicamente en la realización laboral. Existen otros factores - de los cuales no se habla - que también deben demostrarse para recibir la aceptación de pares o de superiores. Es necesario aprender a desempeñar un trabajo y a identificar la existencia de distintos niveles de comunicación y su naturaleza: el lenguaje y el comportamiento frente a los negocios en general y a la empresa en particular. Es preciso saber interpretar las políticas de la compañía y los sistemas de símbolos, desarrollar estrategias que permitan la asimilación sin renunciar a las características individuales. Dado que el estilo que se impone es masculino, los hombres que recién ingresan lo internalizan rápidamente; en cambio las mujeres deben hacer un triple esfuerzo: aprender las reglas escritas y no escritas, remodelar su rol de acuerdo a la cultura de la empresa y forzar la aceptación de las capacidades y cualidades que en su calidad de profesionales y de mujeres poseen.

En la actualidad se reconoce que las mujeres aportan al mundo de los negocios un estilo laboral diferente. Existen empresas donde las diferencias se toleran mal y la gerencia rechaza una diversidad de conductas reñidas con el estilo corporativo dominante. En otras, lo excéntrico es no sólo tolerado sino aún deseado porque permite la innovación (Kanter, 1977). En una misma empresa pueden ocurrir estos dos hechos: rechazar lo diferente para luego aceptarlo o viceversa, ello dependerá de los objetivos estratégicos que se planteen. Una expresión de lo anterior es el relato de una ejecutiva quien, poco después de ingresar a la empresa, fue llamada por el gerente general para criticarla porque almorzaba con todo el personal. Le dijo que estaba muy contento con su trabajo, pero le molestaba que no se hiciera respetar como jefe. "Le respondí que yo tenía una determinada personalidad, una determinada manera de ser y que no estaba dispuesta a cam-

biarla por el hecho de ser jefe. Creo que la eficiencia en el trabajo no tiene nada que ver con la alegría que despliegue por los pasillos o con que salude a todo el mundo a voz en cuello y me ría fuerte. Usted tendrá que aceptarlo o no, pero no estoy dispuesta a cambiar. Pasó el tiempo y uno de los gerentes me manifestó que había propuesto un aumento de sueldo para mí, no tanto por mi eficiencia sino por la forma en que yo había humanizado la empresa. Posteriormente el propio gerente general dijo: ¡qué bueno haber contratado a esta señora como jefe de personal porque realmente el ambiente ha cambiado, estamos todos felices y todo el mundo se ríe, antes todo era muy rígido!". Prácticas como ésta ¿expresan un intento de ruptura con el estilo de gerencia masculino?; ¿una búsqueda de reconocimiento a sus características individuales?; ¿hay una apertura de la gerencia hacia estilos más modernos de administración?; ¿existen mujeres que en determinadas circunstancias son capaces de plantearse a la par o por encima de los hombres?; ¿son estos comportamientos defensivos?; ¿pueden estas actitudes estar abriendo el camino hacia la cima a las mujeres como categoría social diferenciada?.

Como se lee en un artículo de la revista "Debate Feminista", el ser mujer, con su experiencia, su personalidad, sus expectativas, sus comportamientos, difícilmente tiene cabida en las organizaciones económicas, las que han sido moldeadas por hombres y para hombres. Cuando una mujer ingresa a una empresa, si desea ser escuchada y comprendida, situaciones tan simples como participar en una reunión de trabajo la obligan a realizar un esfuerzo especial para expresarse en un lenguaje que concuerde con el modelo vigente en ese espacio social y no con su propia manera de pensar y sentir. Tan profundo es el sello masculino que no es extraño encontrar mujeres que han tratado de lograr éxito y poder imitando a los hombres aun en su apariencia física, porque "los hombres usan un terno oscuro y eso los homogeniza, es una especie de uniforme. Yo traté de adaptarme a eso incluso. Compraba los género en tiendas de hombres y me hacía trajes exactamente iguales a los de ellos y les decía que me vestía así para que no se dieran cuenta de que yo era mujer".[1]

[1] En "Testimonio". Encuentro Mujer-Empresa, FINAM, realizado en Santiago del 24 al 25 de abril de 1991.

Si la cultura de la empresa tolera - explícita o implícitamente - o refuerza la discriminación de género, ésta será aún mayor en el caso de las mujeres que se asocian con proyectos estereotipados como inadecuados que con proyectos estereotipados como adecuados, es decir se precisa que el cargo no esté reñido con el estereotipo de lo que son "puestos de mujer" o "puestos de hombres". Es muy probable que si la meta de una mujer es la gerencia de finanzas tenga mayores dificultades para acceder a ella o lisa y llanamente no la obtenga. En cambio si postula a la gerencia de ventas es bastante probable que logre el cargo, pues ocupaciones como éstas se consideran "apropiadas para las mujeres" dada las características reconocidas por las empresas de que poseen una gran capacidad para escuchar y de comunicación verbal, receptividad, empatía y comprensión. La presencia del doble estándar es una realidad en las empresas, aun en las más modernas. La única gerenta general de las corporaciones consultadas señala que en el área comercial le gusta tener más mujeres como colaboradoras porque "les va super bien". En el área de operaciones no, pues "se trabaja contra el tiempo y con plazos muy estrictos y si empiezo a ocupar personas que solicitan licencias maternales, se complica el trabajo y mi vida".

También se observa discriminación entre los cargos de línea y los de apoyo a los negocios. La ejecutiva de un banco señala: "donde más discriminación hay es entre los cargos de línea y los de apoyo. ¿Cuántas gerentas hay en la línea?. Ninguna. Ahora hay cuatro agentes de sucursales. Si eres mujer y ocupas un puesto de línea es más difícil llegar a la cima. Es una cuestión conceptual; las personas que llevan a cabo los negocios tienen que ser hombres. Hasta a mí me parece obvio". Opera aquí la circunstancia de que los ejecutivos, independientemente del sexo, pueden discriminar no sólo en función de sus propios sesgos sexistas sino de los que sustentan los clientes con los cuales van a trabajar las mujeres. Hay evidencias de discriminación, observadas desde el punto de vista estadístico, que corroboran este comportamiento de la gerencia, la cual se anticipa a las presiones que es "razonable" esperar de sus clientes sobre la base de prejuicios socialmente compartidos. En un estudio realizado en California (Larwood et al, 1979) entre 61 firmas, se comprobó que la proporción de mujeres decrecía a

medida que aumentaba el nivel jerárquico. La explicación dada por las empresas fue que tal vez los clientes estaban menos dispuestos a aceptar mujeres como consultoras, que los tipos de problemas que ellas podían enfrentar eran limitados y que las mujeres tenían más dificultad que los hombres para establecer contactos y relaciones con los clientes. Señalaron asimismo que las consultoras mujeres contaban con la confianza de ellos en su calidad de empresarios, sugiriendo que cualquier problema experimentado por ellas provenía de sus propias técnicas o de las reacciones de los clientes. Sin embargo hallazgos estadísticamente significativos corroboraron la interacción de los sesgos discriminatorios de los empresarios y de los clientes, expresados como falta de confianza en la capacidad de la mujer y descalificación de los métodos que emplea. Los empresarios usaron la relación cliente-consultor como una forma conveniente de ocultar sus propias preferencias discriminatorias y los clientes justificaron sus prácticas atribuyéndoles a los empresarios sus propias expectativas negativas. En suma, tanto empresarios como clientes prefieren a los hombres para hacer grandes negocios o como consultores, en especial para enfrentar problemas técnicos, políticos o de planificación y están más llanos a aceptar mujeres para asuntos relativos a ciertas áreas como recursos humanos, administración y ventas.

Si visualizamos el problema desde otra perspectiva vemos que los cargos de línea - predominantemente masculinos - dependen de manera crucial del trabajo que realiza el personal de apoyo, que es en su mayoría femenino. Es por lo tanto paradójico que la importancia estratégica del trabajo de oficina "sea rutinariamente devaluada" - como señalan Collinson y Knights (op. cit., 1986) - de manera tal que refleja y refuerza formal e institucionalmente el fracaso para justificar la interdependencia del sector que realiza los negocios y del sector de apoyo. Ello lleva a definir el trabajo de oficina como secundario y a subestimar a quienes lo realizan: las mujeres.

Por otra parte, se observa discriminación entre las profesiones tipificadas como femeninas y las tipificadas como masculinas y en el contexto de una misma profesión entre mujeres y hombres. Afirma una jefa de nivel medio en el sector financiero: "es muy

difícil ascender porque juega en contra el hecho de que soy mujer y psicóloga. Estoy en un ambiente en el cual el rey es el ingeniero comercial". Algunos testimonios señalan que en profesiones como ingeniería de la computación las mujeres se ubican en cargos operativos, en trabajos relacionados con análisis de sistemas y departamentos de estudio. Como dice una de ellas en un artículo recientemente publicado en un periódico (Amenábar, 1991), "los hombres no creen que una mujer joven y buenamoza tenga criterio para tomar decisiones trascendentales frente a un cliente, que sea capaz de realizar mantención de equipo, desarrollar un programa o simplemente diseñar una solución computacional. Sólo cuando llegué con mi maletín y saqué el destornillador para abrir el computador empezaron a tomarme en serio".

Un elemento clave para comprender este fenómeno es considerar que no todas las prácticas discriminatorias provienen de un segmento de la empresa, sino que son desplegadas por distintos actores a lo largo de la escala jerárquica ocupacional y desde fuera de la organización. Existe evidencia de que las empresas prefieren hombres para las actividades importantes, para aquellas que tratan con hombres o han sido obtenidas a través de hombres, para trabajos en los cuales no se conoce el sesgo sexista del cliente, que son riesgosos o involucran acciones más independientes. La falta de normas explícitas facilita estas prácticas estereotipadas.

Pero se observan cambios en la empresa, pues ya es posible la presencia de mujeres en el mundo del trabajo y, aún más, en cargos definidos tradicionalmente como masculinos. Como la discriminación de la jefatura no puede ir más allá de la discriminación de la empresa, tendrá que experimentar también un proceso de adaptación a los valores de una cultura en transición entre un estilo tradicional y otro moderno. Se percibe una apertura en la contratación de mujeres, se les dan nuevas oportunidades, aunque "siempre con limitaciones", como dicen algunas de ellas. Pasar de un nivel de jefatura a subgerenta o gerenta "ya es algo distinto; de ahí para arriba es difícil, no he visto ninguna mujer".

Gran parte de las limitaciones que enfrentan las mujeres depende de las actitudes de la jefatura masculina condicionadas por una ambivalencia entre el resentimiento y el temor que implica la

disputa por espacios y status - hecho amenazante no sólo para su vida profesional sino para su identidad - y la necesidad de ponerse a tono con los valores de modernidad que sustenta la cultura de la empresa.

La importancia de la jefatura

El rol individual de los funcionarios ubicados en puestos de poder es básico, pues de ellos dependerán en gran medida las oportunidades de sus subordinados. Las decisiones de los jefes serán coherentes con su propio interés, con la defensa de las jerarquías de poder y con la cultura organizacional y se traducirán en un comportamiento racional que conjuga las ventajas para la empresa con las ventajas personales de los jefes. Sus decisiones no serán nunca arbitrarias - aunque sí discrecionales - porque perderían credibilidad. Son múltiples los testimonios sobre esta actitud de predominio de la jefatura respecto a las promociones de los subordinados. Si los jefes son importantes para la carrera de los hombres lo son mucho más para las mujeres. Como señala Kanter (op. cit., 1977) "estudios hechos en los Estados Unidos e Inglaterra muestran que ellos son esenciales en la carrera de las mujeres al darles consejos sobre su conducta y luchar por sus ascensos". Algunas entrevistadas mencionan la existencia de actitudes positivas en los jefes: "siempre tuve apoyo de mi jefe directo", "él me ayudó, me enseñó, me dio consejos". Pero también se observan conductas negativas respecto a los ascensos por el sólo hecho de tratarse de una mujer: "a él le gustan más los hombres como jefes que las mujeres", "hay hombres a quienes no les gusta trabajar con mujeres", "a los funcionarios no les gusta que las mujeres les den órdenes o les digan lo que tienen que hacer". A la vez reconocen la presencia de jefes que administran la política del "wait and see": esperar y ver. Muestran confianza sólo en la capacidad de aquellas mujeres que han sabido manejarse en forma activa, efectiva y creativa en la proyección de su carrera. Los comentarios que se refieren al papel de los jefes son más recurrentes en las mujeres que en los hombres, salvo en quienes son considerados por la empresa como no proyectables, es decir, hombres que no han tenido ascensos comparables con los logrados por sus pares que ingresaron al mis-

mo tiempo. Estos reciben evaluaciones que se asemejan más a las del promedio de las mujeres, lo cual indicaría que comparten con ellas la ausencia de prácticas conscientes para el ascenso y son portadores de características - inseguridad, falta de orientación al logro, etc. - habitualmente asociadas a la mujer.

Cuando los jefes afirman que las mujeres son más responsables, más dedicadas a su trabajo, más estables, acuciosas, ordenadas, pacientes, concentradas, tranquilas y que, por lo tanto, son más adecuadas para cierto tipo de tareas - por lo general rutinarias - es posible que estén enmascarando una discriminación. Es una manera sutil de retener casi en forma permanente a una trabajadora. Ante la pregunta de si le costó mucho llegar al cargo actual, una entrevistada comenta: "la jefatura puede apoyarte o hacerte retroceder. Yo veía bastantes oportunidades de progresar y no me dejaban cambiar de puesto, mi jefe no me daba el pase; yo seguía ahí porque le era útil". Este problema ha sido consignado como un obstáculo real por los gerentes de recursos humanos y sobre él la empresa ha tenido que pronunciarse explícitamente recomendando o exigiendo "mucha generosidad" a los jefes y gerentes. O sea, si tienen gente capaz tienen que darle la oportunidad de ascenso. Y en relación con ésto se han presentado conflictos fuertes, porque hay quienes dicen "¡no, cómo me pueden sacar a esa persona!". El mecanismo que opera consiste en desvalorizar la autoestima de las mujeres al atribuirles poca ambición de poder e incapacidad para realizar funciones de responsabilidad o para reinsertarse en el mercado en busca de mejores alternativas. Ello contribuye a la postergación de los ascensos, dando como resultado final que tarden más tiempo que los hombres en hacer una carrera laboral.

Algunos ejecutivos entrevistados señalaron que las mujeres son más estables, lo cual funciona como una profesía autocumplida. Lo son porque tienen menos opciones de ascensos o porque las promociones son más lentas y no porque las mujeres decidan permanecer más tiempo en sus puestos. Y esto se debe a que en algunas empresas la funcionaria que desea ser candidata para un ascenso debe obtener el visto bueno de su jefe inmediato, el cual puede no darle esa opción sino convencerla, muchas veces con

argumentos que apelan a sus temores e inseguridades, de que permanezca en el cargo actual. Para lograr su propósito de retenerla, basado en su propio interés o en un sustrato paternal inconsciente, los jefes emplean formas sutiles de control genérico. Esta forma sutil de control genérico no permite que la mujer trabajadora perciba los mecanismos que actúan para impedir su promoción. Es más, hasta puede internalizar y hacer suyos los argumentos dados por la jefatura, fortaleciendo y reproduciendo los estereotipos en los cuales se sustentan la segregación laboral y su propia subordinación.

Otro elemento que impide la promoción se relaciona con la falta de claridad por parte de los funcionarios en cuanto a si existe un plan de carrera de acuerdo al cargo, cómo se diseñan las políticas de la empresa, cómo se orienta el departamento tal o cual en el que se inserta el empleado, la falta de conocimiento de la globalidad de la corporación en ausencia de mecanismos de evaluación explícitos y regulares. En las empresas más tradicionales del estudio, al preguntar a los funcionarios qué se necesita para ascender las mujeres opinan que se requiere más experiencia y los hombres, mayor preparación. Ambos sexos mencionan la existencia de oportunidades y vacantes en segundo lugar. Declaran no saber si la empresa califica su trabajo, desconocen si existen o no procedimientos de evaluación y una alta proporción no conoce los requisitos para ascender. Lo anterior permite suponer que la cultura de estas empresas no llega de manera generalizada al total de los funcionarios, quienes no pueden desarrollar fácilmente estrategias para escalar posiciones. El papel de los jefes en la difusión de la cultura de la empresa hacia los niveles inferiores es fundamental.

En las empresas más modernas, hombres y mujeres aseguran que la empresa evalúa su trabajo. Una alta proporción de mujeres (50%) estima que no está conforme con el sistema de evaluación, mientras que los hombres disconformes constituyen una minoría. Las razones que tanto hombres como mujeres consideran más importantes para que la empresa otorgue ascensos son, primero, el profesionalismo, entendido como buen trabajo, eficiencia, orden y rapidez; segundo, para los hombres la consecución de los objetivos de la empresa y para las mujeres las cualidades personales, el

esfuerzo y las buenas relaciones humanas. En estas empresas la jefatura de niveles medios y altos cumple con proyectar la cultura al conjunto de la organización, pero la mayor insatisfacción de las mujeres respecto al sistema de evaluación y promoción denotaría que están menos expuestas a esa cultura - lo que expresa un mecanismo de discriminación basado en la falta de interés de la jefatura por las mujeres en general - o que en la evaluación operan mecanismos que limitan la promoción de la mujer o la marginan del ascenso.

Si bien el rol de la jefatura relacionado con la evaluación y los ascensos es fundamental, ambos procesos son condición necesaria aunque insuficiente para garantizar el éxito en el desarrollo de carrera. Los subordinados deben poner en práctica una estrategia clara de movilidad vertical.

La ausencia de relaciones entre las mujeres y los jefes hombres ha quedado demostrada en diversos estudios y se atribuye a incapacidad de la mujer para establecer redes que le permitan no sólo el desarrollo de una táctica, sino también de una clara estrategia de poder al interior de la organización. Este es un tema importante dado que el "vacío de interacciones" también se crea por actitudes y conductas de la jefatura. Cuando las relaciones con el jefe son menos estrechas, cuando éste tiene una menor interlocución y un menor conocimiento del trabajo que realiza el subordinado, es más probable que discrimine, en especial si la relación no está normada explícita o implícitamente o hay poca o ninguna comunicación. Se ha observado que cuando las jefaturas son desempeñadas por mujeres es posible llegar a establecer otro tipo de interacción - menos jerárquica, más cooperativa, más personal - que beneficia a las mujeres de mandos medios y de apoyo atenuando parcialmente la discriminación (Helgensen, 1990). En las entrevistas las mujeres administrativas que han permanecido mucho tiempo en el mismo puesto - las consideradas como no proyectables - tienden a crear escasas relaciones sociales con los demás funcionarios. En general interactúan con las personas de su mismo nivel, sección o departamento. Esto lleva a que carezcan de información, aun de la mínima necesaria para tener una imagen de conjunto de la corporación: si hay o no mujeres en cargos directi-

vos, criterios de evaluación del desempeño, estructura de la organización, expectativas de la jefatura respecto al cargo.

Otro factor que explica en parte la persistencia del aislamiento es la constitución de subculturas al interior de la empresa. Las mujeres son aisladas y/o se aislan en secciones exclusivamente femeninas que se transforman en un ghetto. Luego generan una subcultura y ésta refuerza su aislamiento. Además, como se desprende de los testimonios, los hombres pueden desplazarse, caminar, conversar, hacer relaciones públicas en los pasillos, todo lo cual se considera parte de las actividades laborales que usualmente desempeñan. En cambio se supone que las mujeres, por el tipo de trabajo - rutinario, sin poder de decisión, con poca o ninguna comunicación organizacional o contacto social - deben permanecer en sus puestos de trabajo. El hecho de no actuar en esta forma, unido a la presunción de que las mujeres no son serias desde el punto de vista laboral, lleva a la conclusión de que están perdiendo el tiempo.

Como señalan algunos estudiosos del comportamiento laboral, hombres y mujeres trabajan de manera diferente y no por eso son menos competentes (Mintzberg, 1973). Su movilidad vertical u horizontal es menor que la de los hombres, pues de acuerdo con las entrevistadas "los hombres van de una sección a otra. Nosotras llegamos a una sección y ahí estamos un buen tiempo, es más difícil cambiarse". Si se analiza el número de promociones de acuerdo a la antigüedad, se observa que en las empresas consideradas en el estudio las mujeres permanecen, en promedio, más tiempo en los cargos que los hombres. Al estudiar las opiniones que en este sentido emiten hombres y mujeres observamos algunas diferencias, pero la percepción básica es que los hombres ascienden más rápidamente y que a las mujeres se les dificultan las promociones. Según las mujeres la posibilidad de hacer carrera se ve limitada por razones de discriminación, de las limitaciones del doble rol y de la sociedad machista en que se desenvuelven. Según los hombres ello se debe a que hay más hombres en la empresa y que ellos se comprometen y dedican más tiempo al trabajo. En las empresas con mayor presencia de mujeres los hombres mencionan además la dificultad de ascenso de las mujeres debido a su

doble rol. A pesar de que el discurso imperante es que no existe discriminación hacia la mujer, la mayoría de los hombres (53,3%) considera que personalmente tienen posibilidades de ascenso, mientras que sólo un tercio de las mujeres estima que esa aseveración es válida para ellas. De lo expuesto se puede deducir que los hombres tienen mejores oportunidades reales de hacer carrera y un fuerte sesgo ideológico que se sustenta en la falta de conciencia o en un discurso que niega la problemática de género aun frente a una realidad que la expresa muy nítidamente.

La falta de interacción con la jefatura masculina se relaciona, además, con el tipo de sociabilidad y el lenguaje que se usa en la oficina. Hombres y mujeres hablan sobre distintos temas y con estilos diferentes. Las mujeres se acercan a sus jefes para tratar asuntos netamente laborales; en cambio los hombres "conversan de fútbol, de política. Con eso logran un mayor acercamiento, mayor afinidad, comparten más". Los hombres están lejos de incorporar el lenguaje femenino que se caracteriza por usar más las preguntas, plantear dudas e incertidumbres, lo cual según ellos refleja poca claridad de pensamiento y falta de seguridad. En cambio, como señala Marilyn French (1985) "ellos usan un lenguaje tecnocrático e instrumental en aras de conseguir una meta y olvidan la emoción en un intento de sugerir objetividad". Aunque las mujeres han aprendido a descifrar este lenguaje masculino aún existe una brecha entre lo que ellas dicen y lo que ellos interpretan, hasta el punto que toda diferencia del estilo predominante el código de la corporación la traduce como inferioridad femenina o estilos de trabajo incomprensibles o conflictivos. Muchos ejecutivos afirman que se tarda más en comunicarse con las mujeres porque "uno nunca sabe qué entendieron", "cambian de idea todo el tiempo", "no sé cómo tratarlas". Juicios como estos nos muestran la preferencia de los hombres por tratar con personal que posea un perfil similar al de ellos, lo que refuerza la incapacidad de los gerentes para incorporar elementos heterogéneos. Al visualizar a las mujeres como seres diferentes se niega la posibilidad de interactuar mediante la comunicación.

La ausencia de comunicación también puede ser un mecanismo consciente utilizado por la jefatura para ejercer un mayor con-

trol sobre sus subalternos: aislar para reinar. Por ejemplo no se hacen reuniones de departamento, se informa de asuntos diferentes a distintas personas o simplemente no se informa, se mantienen situaciones de conflicto no aclaradas o se impide que fluya la información.

No considerar a una mujer como interlocutora válida es también un mecanismo de discriminación. En general cuando se necesita un consejo o comentario se escoge a hombres - en lo posible jefes - y las mujeres tienen conciencia de ello, lo resienten y los expresan diciendo "las relaciones son complicadas y la conversación se da en términos de un intercambio muy frío que no permite desarrollar una relación laboral que ayude a crecer". Una mayor interacción o una relación más próxima permite que los jefes superen algunos de los prejuicios que asocian a las mujeres, pues pueden comprobar sus cualidades, sus habilidades y la forma en que desempeñan el cargo.

Respecto a la importancia de las relaciones informales, una funcionaria administrativa de un banco opina que los obstáculos son mayores para las mujeres que para los hombres porque "se juntan todos - subgerentes, jefes, administrativos - a hacer deportes y tienen oportunidad de conocerse de otra forma". Esta convivencia entre los distintos estamentos de la corporación si bien se da a nivel masculino, no es tan clara en el caso de las mujeres. Las ejecutivas de alto nivel privilegian las relaciones con quienes están en el poder como una manera de obtener visibilidad y legitimidad pero también para evitar sanciones sociales. Mientras los hombres no necesitan reafirmación en términos de realizaciones personales y se dan la libertad de interactuar sin establecer límites, las mujeres difícilmente transgreden las barreras estamentales. Aunque algunas reconocen que los hombres se resisten a compartir sus espacios de sociabilidad con las mujeres, al mismo tiempo perciben una fuerte contradicción personal entre lo que socialmente se espera de ellas y las desventajas laborales que conlleva el no pertenecer al círculo dorado del poder.

Cuando hay antecedentes de un aislamiento previo, las mujeres están más expuestas o son más vulnerables a la discriminación. Ejemplo de esto es el caso de una gerenta que por "decisión

propia" no compartía momentos de sociabilidad informales con los demás ejecutivos, lo cual fue visualizado por sus colegas como un problema de estilos de trabajo contrapuestos. En el momento en que surge una crisis organizacional, es objeto de sanciones injustas. Se la señala como culpable de la situación conflictiva y de paso se desvaloriza su desempeño.

La situación de los funcionarios administrativos y mandos medios es algo diferente. Si existe una tendencia a relacionarse con personas de su propia sección porque el trabajo no requiere mayores interacciones con el resto de la empresa, se genera una condición de aislamiento que sólo se rompe si el funcionario despliega acciones deliberadas para evitarlo. En estos niveles encontramos testimonios que dan cuenta de relaciones de conflicto de las cuales pueden deducirse actitudes y comportamientos que desvalorizan a la mujer en cuanto mujer y en cuanto trabajadora. Varias entrevistadas relatan experiencias asociadas con este aspecto: "la corporación en la cual trabajo sufrió un proceso de fusión lo que provocó que hubiera dos personas para cada cargo. Cuando llegó el momento de elegir a un jefe de departamento se argumentó que yo tenía malas relaciones con mi gente y seleccionaron a otro postulante, que era un hombre. Creo que el argumento fue sólo una excusa"; "trabajo hace ocho años en la misma empresa y no he tenido ningún ascenso. No sé que más se requiere para obtener una promoción porque yo he hecho todo lo posible, he tenido calificaciones excelentes pero ni aun así se me toma en cuenta para otro puesto"; "mi jefe me recomendó para que lo reemplace en el cargo una vez que él se fuera porque estimaba que era la más capacitada del área. Ahora tengo todas las responsabilidades y funciones del cargo, pero no el nombramiento ni el sueldo que me corresponde"; "mi jefe directo lo consideró como una imposición y me dice constantemente que no le gusta trabajar con mujeres". Una discriminación explícita está presente en estos y en muchos otros casos. Aunque ello afecta también a los hombres, es bastante más habitual en las mujeres. En la última situación se podría pensar que esa funcionaria es discriminada en la renta porque es la única mujer en un grupo de hombres. Esto sigue la línea de pensamiento de algunos escritos que señalan que es más fácil dis-

criminar a una mujer sola entre hombres que a una sección de mujeres respecto a una de hombres, pero a la vez es más fácil discriminar a una sección formada únicamente por mujeres que a las mujeres que están en secciones mixtas. Otras situaciones se prestan para una doble lectura, como es el caso de una funcionaria que desempeña simultáneamente dos cargos, pero se le paga una remuneración que corresponde al cargo inferior. Desde su punto de vista está operando una discriminación pues "por el trabajo y el tiempo que yo desempeño el cargo debería tener una renta muy superior". Desde el punto de vista de la jefatura ponerla a prueba es una demostración de confianza en su desempeño, pues ello podría implicar un ascenso en el corto plazo.

Existen muchos testimonios que dan cuenta de los mecanismos de defensa y formas de resistencia de las mujeres frente a este tratamiento de los jefes. Verbalizar su descontento: "no estoy de acuerdo", "quiero que me tome en cuenta", "esto que hizo es injusto", etc.; acudir a niveles de jefatura más altos para hacer la denuncia - siempre que se cuente con aliados -; presentar la renuncia al cargo como una forma extrema de presión. Algunas veces la renuncia se hace efectiva para luego reincorporarse sobre nuevas bases de negociación. Estas situaciones no se enfrentan metódica y/o colectivamente, sino de manera individual.

Otro mecanismo de discriminación que la jefatura pone en práctica consiste en no permitir que la interesada tome decisiones que, en ciertos casos, pueden ser fundamentales para su desarrollo personal y de carrera. Una funcionaria postuló a un cambio de departamento y en tres oportunidades se le ofreció el puesto a través de su jefe; ella sólo se enteró de la última oferta. Su jefe había decidido que el cargo no le convenía. La pregunta que surge ante este hecho es si habría sucedido lo mismo en el caso de un hombre o si actúa aquí una falta de interés o prejuicio de que ésta y otras mujeres no son capaces coartándoles toda posibilidad, incluso de probar su desempeño en otra posición. O se trata de una conducta sobreprotectora que define a la mujer como un ser incapaz de tomar sus propias decisiones. Es una situación muy grave, pues a esta práctica discriminatoria se une una transgresión de los derechos laborales.

Asignarles tareas secundarias, no exigirles determinado tipo de actividades, facilitar los permisos o permitirles cierta flexibilidad en el horario pueden considerarse como elementos de un mecanismo de discriminación que opera bajo la forma de interés "paternalista" ubicando a esas trabajadoras en el grupo de los no proyectables e impidiéndoles hacer mérito y obtener las calificaciones necesarias para el ascenso. Encomendarles mayor volumen de trabajo que a los demás miembros del grupo, aumentando así el riesgo de que no cumplan y que se les considere ineficientes, es otro elemento de discriminación que pone en peligro su posibilidad de hacer carrera y también su permanencia en la empresa. Mediante estos mecanismos se crea un círculo vicioso que actúa como filtro para que muy pocas mujeres - sólo aquellas con rasgos excepcionales - logren llegar más allá de los niveles medios. Aunque esto también opera para los hombres - sólo unos pocos llegan a la cima -, la aplicación sistemática de mecanismos de doble estándar ha creado, como dicen algunas investigadoras, una superraza de ejecutivas extraordinariamente talentosas y seleccionadas a través de un proceso Darwiniano en el cual sólo las más aptas sobreviven (Hardesty y Jacobs, 1986).

También hay evidencias del papel que juega la jefatura respecto a las posibilidades de capacitación. En las empresas más modernas la capacitación constituye una política que obliga a todo el personal a asistir en forma permanente a cursos, seminarios, talleres. En las empresas donde no existe una política general de entrenamiento, el acceso a éste dependerá en gran medida de si se califica a la persona como proyectable o no proyectable, de su capacidad de presión, de la evaluación de la jefatura, del apoyo financiero de la corporación, de la autorización para flexibilizar el horario de trabajo, etc. Pero dependerá, además, del sexo. La situación más clásica es la que relata una entrevistada: "la empresa manda a estudiar de preferencia a los hombres; aquí se ha dado la oportunidad de capacitarse sólo a una o dos mujeres".

En todas estas situaciones entra permanentemente en juego un conjunto de estereotipos hacia las mujeres, favorables algunos (meticulosa, ordenada, detallista, servicial) y desfavorables los más (emocional, chismosa, insegura, dependiente, pueril, poco

formal, celosa). Las funcionarias reconocen que son evaluadas en función de prejuicios, con una enorme falta de objetividad. En ausencia de una normatividad explícita, la jefatura esgrime su discrecionalidad para decidir quien asciende. Puede persistir en una conducta tradicional - los ejecutivos deben ser hombres -, lo cual torna la discriminación en un fenómeno difícil de controlar, normar y, por lo tanto, transformar. O los jefes pueden ser más flexibles - ¿más modernos? - de manera que la manifestación de capacidades de las mujeres produzca un desgaste de los estereotipos femeninos y genere una oportunidad real de ascenso. Cada una debe demostrar esas capacidades y sus cualidades personales de manera permanente y si logra credibilidad ésta será válida sólo para ella, será tratada como una excepción, como un caso especial.

Las expectativas de la jefatura respecto a los hombres también responden a estereotipos, pero en este caso positivos. Se parte del supuesto que la mayoría se comportará de acuerdo al estereotipo masculino - su función social es la de trabajador-proveedor y por lo tanto será responsable, seguro, con don de mando, activo, independiente, orientado al logro, racional - y la minoría, excepciones siempre habrá, no cumplirá con esas expectativas. La credibilidad se le otorga al hombre no en forma individual sino como colectivo social.

Las ataduras y obligaciones domésticas de las funcionarias determinan que la empresa visualice con preocupación su potencial compromiso con el trabajo y la continuidad y entrega que éste requiere. Para la empresa será más difícil decidir que una mujer es proyectable si no tiene la seguridad de que la inversión que haga en ella va a generar beneficios. El hecho de que las mujeres se casen y tengan hijos las acerca más fácilmente al grupo de los "no proyectables". Hay una evaluación del desempeño laboral permeada por el estereotipo mujer-esposa-madre que opera en las representaciones colectivas de los directivos y que atribuye a la mujer menor eficiencia y dedicación como producto de su doble rol. Opera el juicio anticipado de que es inevitable que ella privilegie su rol de esposa-madre frente a su rol laboral. Una entrevistada que hace siete años trabaja en una empresa se embarazó por segunda vez y se le presentaron problemas con su jefe porque

"debía haberlo planificado de otra manera, no en este momento". Al regresar a sus funciones después del parto no recibió el reajuste de sueldo concedido a los demás. Como vemos, la empresa considera no proyectable a una mujer que no programa su maternidad de acuerdo con los intereses de la corporación y, a partir de ese momento, son muy pocas las acciones que podrá realizar para generar una alternativa laboral de desarrollo de carrera. Si comparamos lo anterior con la forma en que interactúa la jefatura con las funcionarias consideradas proyectables - que también se embarazan - nos damos cuenta que aquí está operando un mecanismo de diferencias en la evaluación. A unas se las considera no proyectables porque se embarazan y en el caso de las otras, que han comprobado ser proyectables, el embarazo no causa problemas. La cuestión radica en si existe alguna especificidad en las mujeres respecto a este probarse hacia la empresa y hacia sí mismas, sobre qué aspectos o tópicos, de qué manera.

Probándose

En el marco de la cultura organizacional vemos que los funcionarios reciben una imagen de conjunto de las cualidades o características que se esperan de ellos para ser calificados acordes con la empresa. Los hombres, más que las mujeres, cumplen fácilmente estas expectativas pues implican una mayor aceptación de los requisitos de la empresa y el despliegue de características de socialización que son inhibidas en ellas y estimuladas en ellos. Rasgos tales como la capacidad de tomar decisiones, tener iniciativa, dirigir un grupo, innovar, apegarse al cumplimiento de los objetivos trazados, postergar todo interés personal por el de la empresa, no tener un horario fijo, etc., son exigencias comparativamente más altas para las mujeres. Esto se debe a que el cumplimiento de esas expectativas implica una contradicción con los estereotipos sexuales femeninos y un obstáculo frente a las exigencias domésticas a las que están sometidas, aun cuando sean solteras. La empresa, a través de esta imagen, destaca y estimula aquellos valores que, en el nivel simbólico al menos, aparecen como más difícilmente proyectados por las mujeres: luchar contra

los desafíos, arriesgarse, poner énfasis en el logro personal, valorar la superación y la creatividad, exigir entrega total.

Observamos que en el discurso la no discriminación forma parte de la cultura organizacional. En general la jefatura masculina o femenina evita discriminar de modo abierto e inflexible y frente a prácticas discriminatorias que aún persisten argumenta que son consecuencia de autolimitaciones de las propias mujeres pues la empresa no hace operar ningún sesgo respecto al sexo. Una ejecutiva de recursos humanos señala que "cuando son puestos que no requieren un determinado sexo, jamás se hace una exclusión". Como telón de fondo de esta aseveración está la noción, aceptada colectivamente, de la existencia de una segregación laboral de acuerdo al sexo. Vemos, entonces, que la cultura de la empresa - por muy modernos que sean los patrones organizacionales que haya incorporado - se articula con la cultura de sentido común sin violentarla o enfrentarla. En otras palabras, el marco social global impone ciertos límites a la empresa pero ésta puede, a su vez, impulsar cambios conductuales y culturales.

Sin embargo, los estudios sobre promoción laboral muestran que la gerencia privilegia que los cargos ejecutivos sean llenados por hombres, basándose en el supuesto que sólo hay que tener mujeres en las actividades que ellas realizan mejor que los hombres. Hasta hace muy poco aún se dudaba que la mujer pudiera ser tan inteligente como el hombre. Hoy, producto del aumento en su nivel educacional, de la diversidad de carreras que ellas cursan y de su mayor inserción en el mundo del trabajo, esto ya no se cuestiona. Sin embargo, la persistencia de estereotipos y, por lo tanto, del modelo de rol femenino restringe lo que las mujeres pueden o no hacer obligándolas a probarse y a mostrar permanentemente su capacidad. Desde luego hay cargos, incluyendo algunos en los niveles de jefatura, que se consideran aptos para ser desempeñados por el sexo femenino, pero son los menos. En cambio los hombres tienen una amplia gama de trabajos a lo largo de toda la jerarquía.

Al comienzo de la carrera el correcto desempeño es especialmente necesario, pero continúa siéndolo en el transcurso de ella. Así, la mujer debe estar dispuesta a dar constantes pruebas de su

capacidad o, al menos, cuando cambia de trabajo, de jefe, de departamento, de situación familiar. Tras esta realidad se oculta un mecanismo discriminatorio mediante el cual se evalúa social y profesionalmente a las mujeres de modo más severo que los hombres. Existen numerosas afirmaciones de las entrevistadas que tienen carreras exitosas en el sentido de que las mujeres no tienen "permiso" para decir cosas "tontas", para aparecer como "débiles, emocionales", etc. Hay un prejuicio respecto a la capacidad laboral de las mujeres que las obliga a demostrar permanentemente que son buenas profesionales: "si había que hacer dos yo hacía dos y medio"; "siempre me esforcé para que no quedara ninguna duda de mi capacidad". Probarse implica además "trabajar, trabajar, trabajar", como lo señalan todas las mujeres que han alcanzado algún nivel en la toma de decisiones. Cuando las mujeres deciden enfrentar una carrera y optar a puestos de mayor responsabilidad no sólo tienen que probar que son inteligentes, capaces, brillantes, sino hacer que estos rasgos sean visibles para la gerencia porque "siempre estás siendo cuestionada, estás en permanente lucha". Persisten ciertos estereotipos y mecanismos defensivos en los hombres aunque la mujer esté participando de un modo más activo en el campo laboral. "A ellos no les interesa cambiar el concepto global que tienen de las mujeres", nos dice una de ellas.

La desvalorización de las actividades que realizan las mujeres puede originarse en una percepción sesgada de sus habilidades. Si dentro de la cultura de la empresa las mujeres son calificadas negativamente, estos prejuicios actuarán en detrimento de su carrera laboral. Al considerárselas menos calificadas para ciertos trabajos se les encargarán tareas ajenas al cargo, no accederán fácilmente a puestos de responsabilidad o serán menos aceptadas al interior de la organización. En la empresa moderna se redefinen ciertos rasgos tipificados como femeninos en términos de que son funcionales para el desarrollo de las actividades empresariales y, en tanto tal, se valoran como positivos. Pero ello no altera en lo sustantivo la identidad modélica asignada socialmente a la mujer. Como indica una ejecutiva, "si la empresa está empeñada en una profunda lucha por conseguir orden se necesitan mujeres. Las mujeres son más ordenadas y pacientes en el trabajo administrativo que los

hombres. Si se está dando una fuerte batalla en el área comercial, tratando de entrar al mercado en forma agresiva y penetrante, necesitas hombres". Según la opinión de algunas entrevistadas la valoración de la mujer recién comienza, aunque sólo respecto a quienes han estudiado y son profesionales.

Las mujeres no son sólo objeto de una evaluación diferencial sino que son sujetos de control y evaluación institucional constantes. Y, más grave, esto ocurre con base en criterios o estándares diferentes según el sexo. Su supervisor inmediato se preocupará más de fiscalizar el cumplimiento de las metas que de otorgar confianza a la persona. Al sufrir las consecuencias de tales controles, a veces las mujeres pueden expresar descontento, insatisfacción o quejarse por falta de estímulo y adoptar actitudes defensivas que son visualizadas por la gerencia como características individuales que las descalifican para puestos que implican, en mayor o menor grado, ser portadoras de la imagen de la empresa hacia el mercado y no como el resultado de la experiencia de discriminación que viven.

El comienzo de la carrera es el momento más difícil para ascender en la jerarquía, pues "la mujer sabe que está siendo cuestionada, observada y analizada", "hay un poco de discriminación". Muchos testimonios manifiestan que el inicio de la carrera surgió de la oportunidad de probarse a sí misma y frente a los directivos: "yo misma empecé a trabajar distinto, a estudiar circulares, a demostrar más capacidad intelectual. Entonces fui ganando terreno". En otros casos la oportunidad de probarse se genera ante la ausencia temporal de un funcionario o ante una vacante de un cargo inmediatamente superior.

Proyectarse hacia la cima de la pirámide no es fácil porque hacia arriba disminuyen los puestos de trabajo y porque las jefaturas son muy estables, "hay personas que pueden estar diez o veinte años ocupando un cargo y eso significa que le está poniendo techo a otro". Pero las mujeres tampoco logran movilidad horizontal, lo cual les abriría una oportunidad de ascenso en el mediano o largo plazo. En caso de producirse una vacante la funcionaria puede ocupar el cargo en forma interina y pasar muchos años probándole a la jefatura sus capacidades, para que finalmente se contrate

a un hombre o una persona externa. En la jerga empresarial este procedimiento se llama "chaqueteo"; existe "una socialización, una subcultura, una forma de pensar o una actitud de la empresa que tiende a menospreciar al personal que tiene".

Casi todas las funcionarias que ocupan cargos subalternos han seguido cursos de capacitación o han continuado sus estudios técnicos o universitarios mi(ıtras trabajan, pero eso no las habilita necesariamente para el ascenso. Es la situación de una contadora general, actualmente en cuarto año de la carrera de contador auditor en la universidad. Nos dice, "aunque he avanzando en mi carrera universitaria y he asumido las funciones de mi jefe cuando él sale de vacaciones, mi posición actual es la de cualquier persona que tiene secundaria completa. Estoy sobrecalificada para el cargo, he demostrado condiciones sobresalientes durante cinco años y he sabido desempeñarme como jefa de mi departamento, pero todo ello es insuficiente para mi promoción. Cuando se produce una vacante, se nombra a un hombre de alrededor de treinta años". Pienso que no confían en mí porque soy joven y mujer y porque podría ser débil para dar órdenes. En este caso, como en muchos otros, los prejuicios de la jefatura se ven reforzados por los prejuicios de los subalternos. Y ello debido a la existencia de un sustrato cultural sexista en la sociedad y en la empresa que es preciso deslegitimar si queremos que los procesos de ascenso de las mujeres sean una práctica cotidiana.

La decisión de dar responsabilidades a las mujeres es considerada como un riesgo que muchas empresas no se atreven a correr, porque puede implicar un perjuicio para los negocios o un clima laboral conflictivo. Sin embargo, la existencia de empresas más abiertas, más proclives a probar a las mujeres, ha hecho posible que en la actualidad se cuente con niveles de jefatura femenina, aunque todavía ellas estén muy subrepresentadas. El gran escollo se presenta en el paso siguiente: llegar más allá del nivel de subgerencia.

Probarse también significa lograr respeto institucional. En el comienzo de la carrera, algunas entrevistadas han debido enfrentar "descalificaciones por el hecho de ser mujer". Se trata de desautorizar lo que dicen "porque lo consideran sentimental o de re-

pente tratan de echar a la broma o restarle importancia a un comentario bien fundamentado que una haga" o "simplemente nadie escuchaba lo que estaba diciendo". La falta de interés respecto a lo que dicen las mujeres o la descalificación laboral abierta es una práctica o mecanismo discriminatorio que funciona a partir de argumentos que aluden a su condición de mujer o a rasgos estereotipados como femeninos. Los hombres interrumpen o desautorizan a una mujer para reforzar ante los demás y ante la jefatura la idea de que ella es extraña al grupo y/o para notificarla de su propio poder al cual no deben aspirar. Así la jefatura define los límites de lo posible para una mujer que está en un camino de ascenso. Esta situación la han vivido básicamente las llamadas mujeres "de en medio", esto es mujeres en niveles de supervisión o mandos medios. Por ejemplo, "en una oportunidad un director me descalificó en un planteamiento técnico que estaba haciendo. El sustentaba un modelo no profesional que se llevaba por la vía de la costumbre, decía que no se podía cambiar el sistema pues había muchas presiones. Entonces me ridiculizó acusándome de ser demasiado femenina. En realidad era un problema de poderes, como se da en todas partes. Si no te atacan tratando de convencer a los demás que eres idiota, te atacan dejando entrever que no tienes una conducta honorable".

Para una mujer es más fácil hacerse respetar cuando está en cargos medios o altos que en niveles bajos porque ha demostrado capacidad y méritos que reconocen tanto los jefes como los subalternos. Sin embargo, en cargos de jefatura las mujeres tienen que cuidarse más, "están en vitrina" respecto a qué dicen, cómo se visten, cómo actúan. Contrariamente a lo que les ocurre a quienes inician su carrera, la crítica hacia las mujeres ejecutivas se sustenta en argumentos que no aluden a su condición de género, de manera que resulte ser descalificatoria sobre bases racionales.

Una expresión extrema de demostración de diferenciales de poder es el asedio sexual. Quizás porque el asedio sexual cuestiona su autoridad, ninguna de las ejecutivas entrevistadas admite haber tenido esa experiencia a lo largo de sus carreras, aunque existen estudios en Estados Unidos que muestran que es un mecanismo de exclusión especialmente de aquellas mujeres que están

compitiendo en ámbitos masculinos de alto nivel.[2] En cambio, las mujeres en actividades de ejecución o administrativas reconocen que ello ocurre, lo cual es corroborado por una ejecutiva de recursos humanos que sostiene que "eso sucede, desde el jefe con una actitud de asedio sexual franca hasta situaciones más disfrazadas".

En general las entrevistadas se refieren a experiencias ajenas o personales ocurridas en el pasado, o reconocen que les han sucedido pero se niegan a hablar de ello. Para un grupo importante de las entrevistadas el asedio sexual siempre ha existido en las empresas. Una funcionaria asediada sexualmente genera tensiones que con seguridad afectarán su desempeño laboral, puede correr el riesgo de ver bloqueada su carrera, de ser despedida o, en casos extremos, deberá renunciar si la situación resulta insostenible. Como las mujeres conocen estas estratagemas orientadas a descalificar y desprestigiar precisamente a quien fue asediada evitan, la mayoría de las veces, denunciar los hechos a la jefatura. La funcionaria está en una situación de vulnerabilidad tal que denunciar el asedio se vuelve fácilmente contra ella "pues no cuesta nada desprestigiar y es tremendo el daño que se hace". Es esta una práctica discriminatoria que afecta fundamentalmente a las mujeres: lo habitual es que el hombre asedie a la mujer y no a la inversa.

En una encuesta realizada por el Centro de Estudios de la Mujer (1991) entre 1.200 asalariadas de Santiago, de distintas ramas y profesiones, se observó que el 84.3% de las trabajadoras entrevistadas sabían que en Chile se practicaba el asedio sexual y el 80% opinó que era una práctica discriminatoria. Las empresas, a su vez, reconocen la existencia de este problema y lo califican como un factor que deteriora el clima laboral y la productividad. Por ello tratan de eliminarlo a través de normas explícitas y, a veces, hasta de sanciones de ésta y otras conductas que son rechazadas institucionalmente, tales como trato hiriente, bromas desagradables, comentarios que aluden al sexo o que en general tienden a desprestigiar a un funcionario/a, etc.

---

[2] Estudio de Nancy Baker citado en "The New York Times" el 22 de octubre de 1991.

Las mujeres deben probarle a la jefatura que su carrera persigue el éxito, para lo cual tienen que desplegar una gran capacidad de negociación. Este problema se presenta desde el momento mismo de la contratación y continúa vigente a lo largo de toda la carrera. Son muchas las entrevistadas que opinan que para la mujer no es fácil negociar: "las mujeres somos malas negociadoras de nuestros sueldos; nos sentimos tan agradecidas de que nos hayan puesto en cargos tan importantes que no nos atrevemos a pedir aumento de sueldo. Tenemos la sensación de que nos van a premiar por nuestros méritos: eficiencia absoluta, rigurosidad extrema. Pero el sistema no funciona así cuando se trata de dinero". La gerencia comúnmente sustenta el punto de vista de que existe igualdad de oportunidades, pero que las mujeres no están preparadas para aprovechar esas oportunidades. Expuesto en esta forma, la debilidad para negociar confirmaría parcialmente este criterio. La empresa afirma que el bloqueo de la carrera de una mujer proviene de sus propias limitaciones, pero no toma en cuenta la existencia de mecanismos sistemáticos que reproducen una situación de desventaja para ellas.

Una presunción muy generalizada es que la mujeres no están interesadas en asumir cargos altos y que no son tan ambiciosas como sus colegas hombres. El hecho de que algunas mujeres declaren que no les atrae el poder, que no desean ascender, no significa que ello sea válido para todas las demás. Sin embargo, la empresa espera que hagan explícitas sus reivindicaciones pues como telón de fondo queda la duda: ¿les interesará?. Si se trata de un hombre no se formulan la pregunta. Esta forma de pensar refuerza los prejuicios y justifica las actitudes. Lo que no se tiene en cuenta es, como dice una gerenta, que "a las mujeres no nos enseñan a exigir o a atrevernos a pedir algo, más bien nos enseñan a dar y esperar". La amplia experiencia de desigualdad en el empleo reafirma esta socialización que conduce a aceptar con realismo o a racionalizar su situación a partir de poderosos disuasivos que marcan permanentemente las fronteras de qué pueden y qué deben hacer. Para aquellas mujeres que verdaderamente han hecho de la carrera ejecutiva una opción, las posibilidades son menores que las de los hombres que están en su mismo nivel, con una carrera similar. El proceso de negociación o el saber venderse requiere un

doble esfuerzo: superar los mecanismos de discriminación activos y romper con una serie de mitos: que trabajan en una empresa ideal donde no se discrimina, que se recompensarán el talento individual y el esfuerzo y que sólo es preciso esperar que la "meritocracia" funcione, que la corporación es tan solidaria como una familia.

Vemos, pues, que probarse es una exigencia inevitable para cualquier funcionario pero lo es más para la mujer, pues parte de una situación de desvalorización social que debe superar si quiere potenciarse como sujeto y como trabajadora.

Autolimitaciones construidas culturalmente

Unida a la desvalorización social y corporativa del rol laboral de las mujeres opera una baja autoestima que activan las propias mujeres como producto de su socialización genérica y de actitudes y conductas sistemáticas que se presentan al interior de la organización empresarial. Las mujeres pueden tener un horizonte o una meta clara en relación con el lugar que desean ocupar en el mundo laboral, resultado de un proceso personal crítico del rol social impuesto. Pero en la medida en que esas prácticas discriminatorias se tornan cotidianas deben proyectar constantemente su imagen, "vendiéndose" frente a los subalternos y a la jefatura.

Un elemento inhibidor de la carrera laboral femenina es su concepción altruista-afectiva del trabajo. Muchas entrevistadas señalaron estar en un determinado cargo y no querer ascender por el momento porque "es lo que realmente me gusta", "cumplo un bien social", "tengo un buen grupo de gente", o bien "soy feliz". Para algunas, el éxito no implica ascender sino realizar cada día el trabajo que les gusta, que las motiva. Esperan reconocimiento a su desempeño, reconocimiento que no necesariamente implica obtener otro cargo, un ascenso o un mejoramiento económico. Estiman que su actividad es una misión para cuyo desempeño deben poner sus mejores esfuerzos. La imagen del ser femenino, aún vigente, es que está dotado de una fuente inagotable de apoyo a los demás, por lo general a los hombres, rasgo que proyecta también en el ámbito laboral. Por otra parte existe la necesidad de ser

feliz, que se entiende como la participación equilibrada en distintos espacios sociales: familia, recreación, política, etc. En cambio, sostienen las entrevistadas, el hombre es más frío e impersonal. Asigna mayor importancia a la carrera y aunque a veces tiene una actitud de servicio, ésta se combina con una dimensión pragmática de las metas que se ha propuesto. Para las mujeres tener éxito es sentirse bien y lograr reconocimiento; para el hombre, tener poder. Esta actitud de las mujeres frente al trabajo estaría más acorde con el signo de los tiempos, como lo señala un artículo de "The Wall Street Journal" citado por Helgensen (op. cit., 1990). "La gente que entra a trabajar está hoy más preocupada de cuestiones intangibles: ser feliz, trabajar en un buen ambiente, tener oportunidad de desarrollarse. El salario tiene sólo el sexto lugar en importancia entre una lista de consideraciones acerca del trabajo, tras intangibles tales como la satisfacción y la realización". Dado que en la empresa moderna se están consolidando estructuras organizacionales orientadas a estimular y nutrir el crecimiento humano, se aceptan las características femeninas - tal vez sólo se toleran - en tanto no alteren la dinámica de trabajo. Aún domina la impronta masculina en términos de estilos y valores.

Un número apreciable de mujeres se autoexcluyen de la carrera ejecutiva o llegan hasta un cierto nivel porque el ascenso implicaría costos que no están dispuestas a asumir: una mayor carga de trabajo, dedicación, tiempo, etc. Las entrevistadas no manifiestan resistencia a las reglas del juego internas de la empresa, aunque en definitiva no estén dispuestas a admitirlas para sí mismas. No se observan intentos por alterar la dinámica de las relaciones sociales, el proceso de trabajo y el ejercicio del poder; más bien hay una aceptación por omisión. La toma de decisiones respecto a este punto es dinámica: puede darse en cualquier nivel de la jerarquía y en cualquier momento. Dependerá de elementos internos de la organización y de factores personales y familiares. Por eso muchas veces sus relatos expresan una ambivalencia en cuanto a sus roles en la empresa y a sus metas. Como resultado de su experiencia laboral se dan cuenta de que sus objetivos iniciales de éxito se ven modificados por el juego de poder. Realmente existen bloqueos para el ascenso de las mujeres, pero también es cierto que algunas se desalientan en el camino hacia la cima porque no es fácil obtener

poder; implica una lucha que muchas veces conlleva prácticas poco éticas, exige más empuje y trabajo que el esperado y, no menos importante, deben enfrentar la presión constante y sutil de los jefes tendiente a limitar sus expectativas. Esto genera o refuerza su inseguridad. Cuando logran alcanzar un cierto nivel en la jerarquía ocupacional, estarían en condiciones de elegir si siguen adelante o abandonan el empeño. La paradoja es que el paso siguiente para alcanzar el éxito definitivo y ubicarse en posiciones de real poder les demanda un esfuerzo mayor aún que el realizado hasta ese momento. Y algunas reconocen que eso no forma parte de sus sueños y expectativas. Sumando y restando, muchas se quedan a mitad de camino porque prefieren una vida más sana, más tranquila, más armónica. Una jefa de nivel medio resume esta posición diciendo "a mí nada podría importarme menos que el sillón del vicepresidente".

Por otra parte debido a su socialización temprana, para la mayoría de las mujeres trabajadoras es difícil tomar decisiones, dirigir un grupo, innovar, porque todo ello representa un riesgo. Esta socialización se expresa en una manera distinta de realizar y proyectar el trabajo, aunque tengan la misma preparación que los hombres. Algo más de un 50% de las entrevistadas señalan que no desean ser jefas "porque cuesta mucho aprender a mandar" o "porque no quieren mayores responsabilidades". Desde el momento en que una funcionaria rechaza un ascenso - por razones personales o laborales - pasa automáticamente a formar parte del grupo de no proyectables. Si en el futuro intenta mejorar de posición su promoción será seriamente obstaculizada porque, como lo declara una ejecutiva, "no puedes rechazar un ascenso; eso significa que no estás en la carrera".

La autolimitación de su promoción también se explica en parte por el "miedo al éxito", acompañado a veces por rechazo social ya que se visualiza como un elemento de contradicción con su identidad modélica. O porque teme sobrepasar económicamente a su pareja, la que puede considerarlo como una amenaza pues cuestionaría un rasgo fundamental de su identidad masculina: el rol de principal proveedor de la unidad doméstica. Una ejecutiva de nivel intermedio argumenta que si la mujer gana más que el

marido la pareja atraviesa por diferentes etapas: encono, alejamiento, apoyo. Y esto es cíclico, "no es como el apoyo incondicional que una mujer le brinda a su marido para que vaya ascendiendo".

Un elemento adicional en el deseo de no ascender es el miedo a la competencia. Las mujeres declaran que prefieren el consenso y no el conflicto. El desempeño de un rol de jefatura incluye no sólo la capacidad de establecer relaciones de poder, sino también la posibilidad de crítica y oposición. Consciente o inconscientemente las mujeres han aprendido o han internalizado el antagonismo que se desarrollará en el marco de la empresa frente a su acceso al nivel de toma de decisiones y muchas de ellas creen no estar preparadas para enfrentarlo. En cambio el hombre requiere el reconocimiento a través del status, "necesita el cargo para sentirse mejor". Esto se relaciona con su socialización, pues el proyecto de vida masculino se centra fundamentalmente en el trabajo y sólo a partir de él le es posible proyectarse hacia la construcción de un espacio de afectividad: la familia.

Un aspecto central que tiene un peso decisivo en el desarrollo de carrera de la mujer es la necesidad de conciliar el rol de trabajadora con el de esposa y madre. Las demandas que surgen de la empresa pueden ser incompatibles con el cumplimiento de su rol familiar. Ello obliga a la mujer a elegir buscando coherencia exterior e interior entre una multiplicidad de responsabilidades y prácticas, evitando así el conflicto. Un puesto ejecutivo implica estar disponible en cualquier momento, lo que gatilla la culpa en las mujeres al sentir que están "sacrificando la familia". Son muchos los testimonios al respecto: "nunca he dejado de sentir cargo de conciencia al dejar a mi hija llorando y diciéndome que no me vaya. Es complicado, es difícil"; "así como estoy, estoy bien. Si fuera sola haría maravillas conmigo porque tengo inquietudes, pero no soy sola y para mí la familia es lo más importante". Muchas entrevistadas cuentan que en algún momento han tenido que optar entre su carrera profesional y la vida doméstica. En realidad son pocas las que deciden no autolimitarse y asumir los costos personales y familiares que esto conlleva y son menos aún las que estiman que su carrera no ha significado ningún costo per-

sonal. Este período en que se dedican a la crianza y educación de los hijos las lleva a cargos de jefatura más tarde que los hombres. Sin embargo, estas mismas mujeres indican que existe la posibilidad de sostener cierto equilibrio, aunque sea precario, o conciliar ambos roles. El discurso que se estructura es un tanto voluntarista en el sentido de que "si una quiere, puede", "es cuestión de organizarse", o es defensivo: "una persona que se considera profesional es capaz de dejar el problema en la casa". Este comportamiento no se observa únicamente en las mujeres ejecutivas sino también en los distintos niveles de la estructura jerárquica. Está asociado a la orientación de la mujer hacia el logro, el éxito o el poder y también a sus características idiosincrásicas, las satisfacciones no materiales que provienen del trabajo - crecer o desarrollarse en lo personal -, la situación socioeconómica y las expectativas del grupo familiar.

A su vez la empresa, cuando se beneficia del aporte de las mujeres que cumplen con las expectativas de la cultura empresarial y son definidas como "proyectables", desarrolla estrategias para retener ese recurso humano. En la sociedad actual los cambios organizacionales y técnicos hacen más difícil evaluar el logro individual, pero al mismo tiempo la empresa precisa mantener la función disciplinaria y legitimadora del principio de logro. En los casos estudiados, habitualmente las evaluaciones se sustentan en un amplio rango de cuasi lealtades y conformidades institucionales o profesionales. Como señala Offe (1977), el principio de logro se ha transformado de una actitud ética en una de las formas importantes del juego de poder que perpetúa las jerarquías culturales y organizacionales existentes.

En las evaluaciones de hombres y de mujeres proyectables la jefatura incluye comentarios estimulantes de ciertos aspectos de su desempeño y recomendaciones sobre cómo rectificar errores, potenciar cualidades, proyectar el trabajo. Sin embargo, se utilizan estrategias específicas diferentes cuando se trata de retener mujeres, muchas veces traspasando el límite del ámbito laboral e incidiendo directamente en la vida cotidiana de la pareja. Se trata de involucrar al marido a quien se considera como un escollo para el desarrollo de carrera, especialmente en el caso de las ejecutivas

mujeres. La empresa intenta que él perciba que hay un reconocimiento de la calidad del trabajo que realiza su esposa, con el propósito de que le sirva de soporte material y afectivo para que ella se desarrolle en el aspecto laboral y en el personal. Como relata una gerenta "tenía que hacerle saber a su marido lo que valía esta persona, pero también agradecerle el tiempo que le quitaba a él. Entonces ahí tuvo un apoyo total de su esposo".

En el caso de las mujeres que han hecho una opción de poder y han desplegado estrategias para llegar a puestos de mando, la situación es diferente y más compleja.

Antes de abordar el tema de las estrategias consideramos necesario registrar los diferentes tipos de discurso masculino que encontramos al estudiar a los ejecutivos. De esa manera se visualizará con claridad el tipo de interacciones que se dan en la oficina entre las mujeres que quieren desplegar una carrera profesional y la jefatura de la cual dependen.

Capítulo 7

El discurso masculino o las mujeres si, pero...

Dada la importancia de la jefatura en la carrera laboral de los funcionarios consideraremos las percepciones de los jefes hombres, sus críticas favorables o desfavorables a los comportamientos de las mujeres en el espacio laboral y a sus posibilidades de ascenso, lo que permitirá comprender cómo evalúan, aprecian, utilizan, crean, recrean o descartan diversas relaciones de género. Nos interesa captar al hombre en su relación con la mujer que trabaja para entender en qué forma vive la creciente inserción femenina en este espacio antes reservado casi en forma exclusiva al sexo masculino, cuál es su práctica en el marco de la organización y, lo más importante, el impacto que estas relaciones ejercen en las mujeres en términos de mantener o transformar favorablemente su condición laboral.

Hemos postulado en los capítulos anteriores que el papel central de la jefatura está avalado por la experiencia de la mayoría de las ejecutivas de rango intermedio y alto, para quienes el o los jefes han jugado un rol de mentor allanándoles el camino a la cima o de oponente, dificultándoles o directamente impidiéndoles su proyección laboral. Es un hecho que la jefatura tiene un peso importante en la probabilidad objetiva del desarrollo de carrera, pero debe combinarse con la capacidad de las mujeres para desplegar estrategias y estimular apoyos organizacionales con miras a su logro profesional. Si bien es cierto que el éxito se construye básicamente en torno a estas dos dimensiones, dependerá de una amplia gama de factores presentes al comienzo de la carrera y con posterioridad; ello obligará a las mujeres a reorientar sus acciones

cada vez que algún obstáculo en el camino se torne realidad. Son procesos adaptativos individuales muy dinámicos asociados a las transformaciones que ocurren en la empresa y en el entorno inmediato de la funcionaria: reorientación de los objetivos y metas institucionales, cambios en la estructura empresarial y/o en las jefaturas, etc.

Nos acercaremos al otro actor de la relación: el hombre con poder jerárquico en la empresa, qué piensa, qué hace. Es él quien actualiza persistentemente la relación de subordinación de la mujer en el marco de un juego de poder entre dominadores y dominados. Aunque algunos comparten la idea de que tal situación debiera cambiar, pocos imaginan mecanismos para superar esta condición y un número menor aún ha ejecutado prácticas concretas para que este cambio se haga realidad. Pero justamente el hecho de que el poder no está sacralizado ni en manos de algunos de una vez y para siempre, la voluntad de ciertos hombres de compartir el poder y los espacios de poder con las mujeres sin cerrar el horizonte en nombre de prejuicios y prescripciones, el desgaste de ciertos estereotipos sexuales como resultado de los procesos de modernización, la capacidad de comunicarse en torno a intereses compartidos personales y organizacionales, son los elementos que hacen posible que las mujeres pongan en práctica procesos individuales de resistencia y de construcción de poder, autoridad y liderazgo para sí mismas.

Casi todos los entrevistados sostienen el discurso de "las mujeres sí, pero...", lo que expresa condicionalidad. Se observan opiniones y actitudes positivas seguidas de una condición que niega o invalida la expresión primera a través de un lenguaje defensivo, a veces ambiguo, a veces directamente contradictorio o bien "gatopardista". En cambio el discurso de "las mujeres no" en el terreno laboral, que corresponde a una visión y a una actitud tradicionales, aparece en sólo dos casos de un total de 26 entrevistados de alto nivel. Finalmente, también hay evidencias menores de un discurso favorable de aceptación incondicional de las mujeres.

El discurso masculino, sea cual sea, es heterogéneo y complejo pues combina opiniones, actitudes y prácticas provenientes de diversas matrices ideológicas. No hay un discurso homogéneo,

aunque sí se advierte el predominio de los siguientes tipos: el discurso paternal-esencialista afirma que hombres y mujeres son substancialmente diferentes y que el lugar natural de la mujer es el hogar; el discurso negador, altamente defensivo, sostiene que no hay discriminación sexual pero que si ello sucediera sería culpa de las mujeres; el pragmático acepta que las mujeres trabajen, pero prevalecen en él ciertos estereotipos o prejuicios; el realista admite la idea de que las mujeres son tan capaces como los hombres pero que existe discriminación hacia ellas; y el pro-mujer asegura que deben tener iguales oportunidades que los hombres y que el trabajo doméstico debe ser una responsabilidad compartida por la pareja. El grueso de los entrevistados se concentra en los tipos pragmático y realista.

Los ejecutivos que sostienen la existencia de diferencias entre los sexos - todos salvo los discursos negador y pro-mujer - conceptualizan dichas diferencias en un sentido desfavorable o favorable. El discurso desfavorable considera que las mujeres son inferiores o secundarias frente a los hombres en el ámbito laboral y se refuerza mediante el estereotipo de sentido común vigente que asigna identidades básicas distintas de acuerdo al sexo. Según esta perspectiva las mujeres poseen características que son negativas en el mundo laboral. El discurso favorable contiene una síntesis de elementos racionales, basados unos en la conducta laboral concreta de las mujeres y otros en la costumbre, en la tradición, en valores que merecen respeto. El peso de unos u otros elementos es diferente. En aquellos discursos en que prima la igualdad de los sexos se sostiene en algunos casos que ciertos rasgos "propios" del género femenino son funcionales y, aún más, necesarios para la empresa moderna del presente y del futuro. La afirmación de que hombres y mujeres son iguales también resulta ser discriminatoria en tanto niega las diferencias psicosociales y culturales ignorando actitudes, comportamientos y rasgos específicos que incorporan las mujeres al ámbito empresarial.

Las preguntas que se formularon a hombres en cargos de jefatura de las distintas empresas consultadas abordaron diversos temas: la empresa ¿da o no un trato desigual a los funcionarios de acuerdo al sexo? ¿los trabajos tienen sexo o, por el contrario,

cualquier trabajo puede ser desempeñado indistintamente por hombres o mujeres? ¿las mujeres tienen o no dificultades para hacer carrera? ¿qué actitud asume frente a una jefatura femenina? ¿prefiere algún sexo para trabajar en equipo? ¿qué factores desestimulan la contratación de mujeres? ¿las mujeres saben o no hacerse respetar en un puesto de jefatura y qué características deben desarrollar para llegar a la cima? ¿muestran interés por hacer carrera? ¿qué juicios favorables y desfavorables tiene respecto a cada sexo?

La variedad que encontramos en los discursos es el resultado de la interacción de la ideología personal con la ideología empresarial orientadas a controlar a los funcionarios de la institución en el marco de lo que se considera aceptable, es decir el discurso no es sino un conjunto de normas que configura la institucionalidad de la empresa. Si el poder se ejerce con miras a limitar la participación de quienes no se consideran llamados a pertenecer a la élite - en nuestro caso las mujeres - la gerencia puede hacer visible los problemas y el proceso de toma de decisiones o no actuar en absoluto, con lo cual evita abordar los descontentos e inhibe en la mujer el uso de sus propios recursos para alterar la situación. El discurso puede eludir ciertos temas e impedir que reivindicaciones potencialmente amenazadoras se vuelvan abiertamente peligrosas. Pero en la medida en que ciertas metas sean perseguidas de manera explícita por las mujeres - por ejemplo, trato equitativo respecto del tipo de empleo, ingresos, ascensos, etc. - existe una posibilidad de que la empresa las adopte. En otras palabras, si el poder de la jefatura afecta a las mujeres discriminándolas, las mujeres también pueden afectar a la jefatura introduciendo algunos cambios en el resultado final de las prácticas discriminatorias.

Tanto lo que queda consignado en los discursos como aquello que se silencia dan cuenta de la ideología que sustentan los hombres respecto a la mujer y el trabajo. Por ello se necesita que éstos se lean también desde el punto de vista de las ausencias, de lo que no se habla.

* * * *

Discurso paternal-esencialista: el rol fundamental de la mujer es ser esposa y madre

"Si tuviéramos que evaluar a las mujeres no podemos decir que a ellas les va peor que a los hombres en el trabajo, porque creo que cada uno tiene su propio rayado de la cancha. Si a la mujer no le va tan bien como al hombre no es porque ella sea menos, a mi juicio se debe a que el trabajo de la mujer es principalmente ser madre. Su primera meta es ser excelente madre y la segunda, el trabajo externo. En cambio mi primer trabajo es el externo y el segundo, la casa. Si ella necesita salir a trabajar por razones económicas, hágalo pero no olvide que su primer trabajo es el matrimonio, su casa. Ser madre es el trabajo más importante de la mujer, ha sido entrenada por la naturaleza misma para ello y en él se desempeñará con éxito. No soy machista y me carga el machismo, me es muy grato decirlo. Pero sí reconozco que la mujer tiene una tarea como madre y si otra actividad le va a restar el tiempo que debe dedicar a su familia, a educar a sus hijos, entonces no debe realizarla porque está también el problema de la desintegración de la familia. Se ha desintegrado mucho la familia, sobre todo en las grandes ciudades."

"Personalmente no me gusta trabajar con mujeres y menos con una jefa. Es la primera vez que tengo una jefa y diría que, en general, las mujeres no saben hacerse respetar porque tienen que demostrar que saben más, sobre todo si sus subalternos son hombres. Además, tienen menos manejo de las situaciones que los hombres, de eso sí estoy seguro. También son incómodas sus extremas variaciones de pensamiento. La mujer tiene una gran capacidad para escuchar distintas opiniones, es excesivamente cambiante en su estrategia desde el punto de vista de aplicar una misma política y ser consecuente en el largo plazo frente a un problema que ya habíamos detectado y habíamos diseñado un camino para superarlo. Aunque es más persistente para cerrar un negocio, escucha y conversa demasiado. Esa ha sido mi realidad, pero puedo estar sesgado. Para trabajar directamente conmigo

prefiero hombres, en terreno prefiero a las mujeres porque son buenas vendedoras. Con los hombres puedo tener una comunicación más fluida, los puedo orientar de acuerdo a mis moldes. No puedo tener directamente a una mujer dependiendo de mí porque de repente estoy apurado, necesito sacar un producto nuevo, capacitar y ella me dice que no puede ausentarse 10 días de su casa y le encuentro toda la razón. Yo no se lo permitiría a mi señora. Eso es quizás lo que me complica de una mujer que trabaje directamente conmigo. Si hay que quedarse hasta las tres de la mañana o es preciso trabajar sábados y domingos, sé que estoy generando un conflicto muy fuerte. Hay mujeres que lo aceptan pero son pocas, tienen que tener características muy especiales, entregarse en alma y vida a su trabajo. La casa es otro trabajo más."

"Cuando empecé a trabajar tuve una experiencia negativa con mujeres. Me tocaron jefas ya de cierta edad, muy mañosas. Chocábamos y teníamos algunos problemas. Prefiero hombres como jefes y como colegas. Conmigo trabajan directamente sólo hombres y una mujer, que es viuda y sin hijos. Ella es libre, mucho más libre que yo incluso. Como vendedoras las mujeres tienen su propio horario; lo único que se les puede exigir es que lleguen a las 8:30 de la mañana. De ahí para adelante el día es de ellas, pueden ir a la hora de almuerzo a su casa, ver qué hacen los niños, limpiar la casa y volver a trabajar. Quien está a cargo de una supervisión no puede volver a la casa y se tiene que desplazar de Arica a Punta Arenas. Por eso es muy difícil que las mujeres pasen de fuerza de ventas a jefas, a no ser que tengan características muy particulares. Tenemos una muy buena jefa de sucursal, una niña que llevamos allí en una época en que su marido estaba cesante. La llamé y le dije que como premio a sus muy buenas condiciones la enviaría a otra parte; me respondió que no porque su marido tiene un buen trabajo y no está dispuesto a abandonarlo, como es lógico. Se está autolimitando para crecer. A la inversa, si le ofreces a un hombre un cargo en otra parte y su señora trabaja, habitualmente él dice 'tú me pagas el sueldo mío más el de mi señora; no tengo inconveniente en conversar con mi señora y después partir'. Creo que la situación sería diferente para una mujer".

"Respecto a la relación con mujeres a mí me cuesta más llamarle la atención a una mujer, sobre todo cuando termina en

llanto. Eso complica bastante mi proceso de estructurarme para poder planificar cómo decírselo. Me es más cómodo regañar a un hombre, lo puedo llevar más a mi terreno. Cuando salgo a terreno a la mujer no puedo marcarla muy de cerca porque se me siente, en cambio con un hombre salgo todos los días a terreno y lo marco. La mujer es mucho más emotiva, confunde sensibilidad con una adecuada toma de decisiones".

"Diría que la percepción que hoy existe en empresas de este tipo es que la mujer tiene virtudes muy similares a las del hombre, pero limitadas al tipo de funciones. En atención de público yo no puedo tener hombres, la mujer es mejor pues tiene una paciencia impresionante; aunque es lenta, le cuesta adquirir las técnicas, dar al cliente por satisfecho y cortarlo. Tener mujeres en niveles de supervisión muchas veces lleva a que se comente que la jefa tiene una personalidad acomplejada, que se pone en una actitud gerencial que genera complicaciones por el hecho de imponer su autoridad, su sexo y su rango. No comparto cien por ciento que sea positivo que las mujeres se incorporen a todos los trabajos. Creo que hay puestos en que a la mujer le cuesta funcionar con la misma eficacia que al hombre. La empresa pone exigencias que va a cumplir mejor un hombre y no una mujer. Ahora, por respeto a la mujer, por el valor que le asigno, yo siempre la coloco en un lugar muy alto y, por consideración a ella, no hay que exponerla a problemas, peligros, riesgos."

"Para que a una mujer le vaya bien tiene que tener buena presencia, lenguaje adecuado, transmitir el perfil de la empresa. Me voy a poner machista: tiene que ser femenina, sobre todo con sus pares, tener una estructura mental sistemática, ser muy sociable, poseer características de líder frente a su grupo, o sea, que la gente la perciba como una persona exitosa y con fuerza interior, que sea habilosa. Para ejecutiva no me sirve una mujer muy profesional, muy administrativa. Una actividad social puede ser un mercado muy atractivo para nosotros. Si está en una comida y le presentan al gerente general de una empresa tiene que abrir los ojos y lograr un contacto con él, darse a conocer de modo de ocupar después esa referencia para poder hacer algún negocio."

"Me ha tocado conocer muchas mujeres, más que hombres, que son felices con lo que hacen y no tienen mayor aspiración. Y

esta virtud se da normalmente en aquellas mujeres cuyos maridos tienen muy buen nivel de ingresos y que en este trabajo - si bien les es atractivo e interesante - no les interesa un mayor compromiso con la empresa. Ahí se da el que la mujer no tenga mayor interés por ascender."

"Puedo decir que en la empresa hay limitaciones, pero no se discrimina. Si existe algún prejuicio o funciona el machismo, al menos yo no lo tengo. Tengo muchas funcionarias a las cuales invito con su marido, a veces llamo a sus maridos. Si alguna mujer que trabaja conmigo me invita a comer o a jugar tenis, encantado, pero con mi familia para que nadie piense mal."

"He escuchado decir de una mujer que asciende: 'bueno, algo tendrá con el jefe', pero depende de quién haga el comentario, depende si tiene elementos de juicio válidos. En la práctica cuando la gente asciende es porque es capaz, tiene virtudes. Hay excepciones. Es indudable que a una mujer bonita le puede ser más fácil el camino y lo mismo puede ocurrir con un hombre de buena pinta si la jefa es mujer. Pero finalmente sólo vale la capacidad de las personas".

"Por otro lado son chismosas, pero si uno sabe corregirlas y controlarlas pasan absolutamente inadvertidas. La mayoría son terriblemente conflictivas, temperamentales. Prestan mucha atención al comentario de pasillo que es destructivo para la empresa".

"A veces se piensa que algunas mujeres son poco femeninas. En la otra empresa yo veía a la gerente de recursos humanos como a una persona fría, poco femenina, pero conocía muy poco sus responsabilidades y no dominaba la problemática que ella vivía laboralmente; por ende, me costaba entender sus decisiones y su forma de actuar. Al acercarme más a ella conocí los problemas reales y cambió mi percepción. Ella tenía que tomar ciertas actitudes por el cargo que ocupaba y eso se traducía en un comportamiento masculino, duro. Transmite una imagen que me ha costado un mundo entender. La he mandado a algunos cursos de expresión oral, le he enseñado que no cohiba a la gente. Me interesa que sea bien percibida en el mercado. Lo que hemos intentado ha sido cambiarla físicamente. Hemos llegado a la conclusión de que

es un problema desde el punto de vista de la vestimenta y del peinado".

"Muchos empresarios han abaratado los costos bajando los sueldos y contratando mujeres. Las contratan por menos y ahorran bastante. Los hombres, obviamente, como deben mantener una familia tienen que ganar más. Eso no ocurre en esta empresa, pero sucede en el campo laboral en general. En las textiles, por ejemplo, contratan a las mujeres por menos. A un hombre, por iguales funciones, le tienen que pagar más y darle más beneficios. Veo un poco de razón en ello. Por lo general, la mujer que trabaja tiene familia y su esposo también trabaja. El hombre realmente necesita trabajar, una mejor remuneración o mejores condiciones y, a veces, esas posibilidades están copadas por mujeres".

Al resumir las opiniones de quienes expresan el discurso paternal-esencialista comprobamos que concuerdan en los siguientes puntos:

- El rol fundamental del hombre es ser responsable económico de la familia y el de la mujer, ser esposa y madre.
- La valoración de la mujer proviene de su rol doméstico y no de su actividad laboral.
- La mujer sólo puede trabajar si lo necesita la familia.
- No les gusta trabajar con mujeres y menos que su jefe sea mujer.
- Las mujeres no están capacitadas para puestos importantes.
- Las mujeres no saben hacerse respetar en el trabajo.
- Hay trabajos remunerados propios de mujeres, pero sólo los pueden realizar bien si son solteras y se consagran por entero a ellos.
- Debido a su rol las mujeres autolimitan su desarrollo laboral: no quieren asumir responsabilidades, no son capaces de tomar decisiones.
- Para que a las mujeres les vaya bien en los negocios deben combinar características femeninas y masculinas.

- La empresa piensa que las mujeres tienen virtudes laborales similares a las del hombre, pero restringidas al tipo de funciones que desempeñan. Hay limitaciones pero no discriminación.
- Las mujeres poseen características que perjudican a la empresa: ser chismosas, conflictivas, temperamentales, emocionales, influenciables.

* * * *

Discurso negador: no se discrimina a la mujer, pero si sucediera la culpa es de ellas

"Creo que esta es una compañía más bien feminista porque las mujeres han tenido muchas oportunidades de desarrollo y de llegar a puestos altos, contrariamente a lo que uno percibe en otras empresas similares. Desde que se formó esta corporación no se aceptó ningún tipo de discriminación: las personas más eficientes surgen, independientemente del sexo. Todos hemos ido cambiando con respecto a la mujer. La mujer ocupa un cargo determinado porque se evalúa objetivamente su desempeño. Cuando empecé a trabajar, hace años, quizás las compañías eran netamente machistas. Pero ahora no existe una diferencia tan acentuada. Aquí a la persona capaz se le da la oportunidad, hay un plano de igualdad para ambos sexos. Dentro de la empresa no existen los puestos de hombres y los puestos de mujeres, son unisexo. Creemos que hay perfiles de cargos, quizás incompletos, pero que nos indican qué es mejor: un hombre o una mujer. En determinados cargos se requiere un esfuerzo físico mayor y un esfuerzo intelectual o de relación; en ese caso se opta por el hombre. Y hasta lo plantearía de otra manera. Hoy un cargo ocupado por un hombre lo puede desempeñar una mujer, pero es más difícil que ésto funcione a la inversa".

"Tal vez hay puestos menos apropiados para una mujer, por ejemplo cuando se debe viajar. Si van a terreno un hombre y una

mujer, no estaría bien que alojaran juntos en un hotel y si además ella es casada, ¿qué imagen proyectarían de la empresa? ¿para qué exponer a una mujer? Pero si ella quiere viajar, la empresa le dará la oportunidad, aunque es poco apropiado".

"El puesto en que hay más mujeres es el de telefonista y ese perfectamente lo puede desempeñar un hombre. En cambio en esta empresa las mujeres pueden hacer cualquier trabajo, no así en una fábrica donde hay que cargar cosas. Aquí han tenido las mismas oportunidades que los hombres, no veo diferencias. No se la posterga por su condición de mujer. Me siento muy orgulloso de estar en una empresa donde no hay discriminación. Ese es un concepto del pasado".

"A la mujer un cargo se le puede hacer más difícil sobre todo cuando se casa y es madre, pero no veo que altere sus condiciones de trabajo, no sé qué problemas pueda tener, aquí es parejo. Creo que el componente familiar no se da en forma muy importante. Pareciera que no tienen una carga pesada en su casa o una preocupación especial".

"Hasta donde sé, el tener familia no forma parte de los criterios de selección de personal de la compañía. Sin embargo mi jefe señala como prioridad en este momento contratar personal masculino. Si yo ocupara su cargo analizaría la idoneidad de la persona y no su sexo. Aquí cuando las mujeres salen con el pre y el postnatal no hay ningún problema. Somos un grupo unido. Si falta uno, el otro lo cubre, hacemos perfectamente bien el trabajo del otro".

"Nunca he observado que a las mujeres se las descalifique; todo lo contrario, en nuestra área las estimulamos, tenemos buen trato con ellas, una relación muy rica, somos bien amigos, sobre todo los más jóvenes, somos deferentes. En ningún caso se trata de discriminarlas o de opacar su labor".

"En cuanto a las evaluaciones y ascensos el tratamiento es parejo, depende de la capacidad de cada uno. El factor de movilidad es la capacitación. Más que en la carrera funcionaria creemos en la carrera de méritos y esos méritos se obtienen por experiencia, grados académicos o algún grado de capacitación. La persona que

ocupe el cargo será la persona más idónea y me refiero al universo completo. No hay discriminación por ser hombre o por ser mujer, me gustaría que eso quedara claro y grabado".

"Personalmente tengo una visión muy positiva de la mujer que trabaja porque en la casa la mujer poco a poco va perdiendo contacto con el mundo externo. La mujer que trabaja es más despierta, más chispeante, tiene otro prisma para ver las cosas. Partiendo de eso digo que las mujeres tienen las mismas posibilidades, las mismas exigencias, los mismos requisitos. No creo que a las mujeres les cueste más ascender. Las opciones son iguales para ambos sexos. La única diferencia es que por cada mujer que trata de ocupar un puesto ejecutivo hay seguramente 100 hombres. Por eso se ven más hombres que mujeres en esta actividad. En el área de gerencia el 99% son hombres y ello puede ser porque no se han presentado mujeres que reúnan los requisitos".

"Uno no puede decir que a la mujer la tienen más opacada que al hombre. Pienso que la mujer tiene algunos vacíos que no le permiten funcionar frente a eventualidades, le cuesta mucho ser dura. Tal vez por eso la postergan y no porque el hombre la considere una rival o una enemiga profesional. A lo mejor no ha querido desempeñarse en cargos mayores, no se ha preparado bien para eso. Hoy la mujer que se prepara para un puesto lo obtiene. No he visto trabajo administrativo que no pueda hacer la mujer o el hombre. A mí el trabajo de secretariado no me gusta, prefiero los trabajos con más responsabilidades, con más perspectivas. Pero ellas están ahí y lo hacen bien porque han escogido esos puestos, no creo que sea por la acción de terceros. Esto no significa que tengan menos posibilidades, pueden surgir tanto o más que otras personas en otra función. No creo que a las mujeres les vaya peor que a los hombres, sucede que hay más hombres en el campo laboral que mujeres. Además puede ser que en nuestra sociedad el hombre es el que lleva los pantalones, entonces la mujer se conforma con un cierto nivel".

"Cuando son jefas siempre tienen los galones puestos, nunca los abandonan. En cambio con los jefes se habla de hombre a hombre y llega un momento en que los rangos desaparecen. Para hacerse respetar hay que mostrar respeto por los demás. Si son

respetuosas van a recibir igual trato de sus subordinados. Esto es válido para ambos sexos. No he percibido conflictos y en cuanto a su carácter, son iguales que los hombres: algunas más tranquilas, otras más hiperkinéticas. Igual cosa ocurre en la relación con los pares y en la dedicación al trabajo".

"El problema radica en que la mujeres trabajan menos, sacan un poco la vuelta, tal vez porque recién comienzan a trabajar; esto es un error de ellas. Son más conflictivas, siempre regañan porque les dan trabajo, creen que el hombre tiene que servirlas. Y además - yo lo he visto - las situaciones de tensión no pueden manejarlas igual que los hombres y su válvula de escape es llorar. Si quiere ser igual al hombre tiene que actuar igual".

"Todo tiene sus pro y sus contras. A veces por el hecho de ser mujer se la atiende mejor y tiene más ventajas. Cuando requiere una información urgente le es más fácil conseguirla porque es más tierna, más simpática, pide las cosas con buen modo y, por lo mismo, se la ayuda más. A un hombre se le hace más fácil entrar a un grupo de hombres y a la mujer a un grupo de mujeres. No veo la diferencia dentro de la empresa".

Las personas entrevistadas cuya visión corresponde al discurso negador concuerdan en lo siguiente:

- La empresa toma en cuenta la capacidad y no el sexo. Las personas más eficientes son las que surgen.
- Los trabajos son iguales para ambos sexos. No hay puestos de hombres y puestos de mujeres.
- La empresa no es machista, no trata de manera diferente a las mujeres. Si hay discriminación, ello se debe a unos pocos funcionarios que tienen prejuicios.
- La empresa contrata por igual a hombres y mujeres.
- Las evaluaciones y ascensos son parejos. Las mujeres tienen iguales oportunidades que los hombres.
- Si la mujer no llega a puestos altos es porque no quiere o no se ha preparado.

- Casarse y tener hijos no altera las condiciones laborales de la mujer.
- Las licencias maternales no causan problemas a los empleados ni a la empresa.
- Las mujeres son más conflictivas y menos eficientes que los hombres.

* * * *

Discurso pragmático: está bien que las mujeres trabajen, pero comparte ciertos estereotipos

"Yo no sé si los puestos pueden tener sexo. Hasta en el diccionario existen denominaciones para las mujeres: gerentas, ministras, doctoras. A veces se hace difícil darle a una mujer determinado cargo, otras veces uno piensa que ella es la persona indicada. Para determinadas funciones prefiero un hombre: jefe de sucursales, jefe de divisiones; para actividades estrechamente vinculadas con la buena relación y el contacto con personas prefiero a una mujer. Me cuesta ser absoluto. En forma objetiva, existen hoy trabajos en que se prefieren mujeres porque se concentran más. Los hombres han perdido esa capacidad de concentración; la mujer lo hace mejor, tiene más cuidado y más tranquilidad".

"Si tuviera más tiempo, menos presiones, si tuviera que realizar un trabajo más minucioso, más repetitivo y delicado, si quisiera hacerlo todo bien, tener todo ordenado sin que se me vaya ningún detalle, prefiero de todas maneras una mujer. La mujer es mucho mejor que el hombre. Ella por enseñanza social, por educación familiar, es más apta para hacer cosas finas, de mayor dedicación. Francamente, me es igual trabajar con hombres o mujeres. Lo importante es que sea una persona profesional y responsable. Por supuesto hay áreas para las que no se me ocurriría contratar mujeres, por ejemplo para manejar la bodega o los mensajeros".

"En la línea de cajeros y captadores ya no se discrimina entre hombre y mujer. Si analizo desde el punto de vista de la produc-

tividad, es más conveniente tener mujeres. Pero en otros cargos, en la línea operativa, es complicado tener mujeres porque ahí se empieza a trabajar cuando termina la jornada, cuando el resto se va a la casa. Obviamente, en este país los roles están muy determinados. La mujer casada y con familia tiene problemas con su pareja. Hay esposos que creen que sólo trabajamos hasta cierta hora, no logran entender que su mujer esté en la oficina hasta las once de la noche".

"La mujer hace trabajos de mejor calidad, pero tiene cargos con un bajo nivel remunerativo; a un hombre no le alcanzaría ese ingreso para mantener a su familia. En la fuerza de venta gana más que el hombre, porque frente a una respuesta negativa ella persiste, crea argumentos para convencer. Además se orienta hacia mercados más selectivos y menos masivos, entendiendo por masivos los sectores de bajos ingresos. Esta orientación selectiva se debe a que en el nivel socioeconómico inferior el mercado la percibe bajo 'otro rol', distinto al de ventas. Por lo tanto se la dirige a un mercado donde si bien se requiere mucha paciencia para esperar que la atiendan, el negocio que ella consolide equivale a diez negocios de un mercado masivo".

"Cuando contratamos a una mujer como vendedora me fijo que sea seria, confiable, convincente, que tenga buena imagen en términos de presentación personal y vocabulario, que no sea disociadora, que aúne criterios, sea conciliadora, motivadora, dinámica. La mujer es mejor vendedora - sobre todo si es buenamoza y educada - porque la van a recibir más veces y mejor que al hombre. Muchas mujeres no le sacan provecho a eso. El cliente prefiere ser atendido por una mujer, incluso por coquetear un poco se va a acercar más a una mujer que a un hombre. Entonces no se piensa dos veces: para captadoras, vendedoras y ese tipo de cargos se contratan mujeres".

"Respecto a mi jefe prefiero que sea hombre porque para las mujeres es complicado tomar decisiones y dirigir un grupo. Además, no les atrae el intercambio de opiniones, no aceptan sugerencias. En cambio a nosotros los padres nos enseñan a tomar decisiones. Los juegos de niños, la universidad, los años de trabajo, nos han acostumbrado a tomar riesgos. En cambio cuando la

mujer empieza a aprender, lamentablemente ya tiene el tanque al frente. No tiene tiempo para adquirir experiencia. Frente a un problema tarda dos horas en encontrar la solución; a lo mejor un hombre hubiera demorado 20 minutos. La segunda vez que enfrenta un problema demorará 40 minutos y no dos horas. Esto es parte de la evolución de la mujer en los cargos ejecutivos. Estoy seguro que la mujer está capacitada para tomar decisiones muy acertadas ante problemas muy críticos, pero esto se le dificulta un poco más que a los hombres. Los subordinados deberían respetarla como jefa, pero no sé si ella hará mal uso de su cargo y generará antipatías. Las mujeres innovan poco porque ello implica el riesgo de equivocarse. El hombre se arriesga mucho más".

"A mí me ha correspondido trabajar con jefas muy duras, muy complicadas, que muchas veces no han aceptado explicaciones. Pero, a la vez, son las personas más generosas cuando hemos tenido un problema, las que han enseñado entregando todo lo que saben. Hemos tenido una buena relación de trabajo y buena comprensión de los objetivos del cargo".

"He observado que les cuesta mucho disociar funciones: son ejecutivas y ayudan a ordenar papeles y, a veces, cuando deben tomar decisiones no lo hacen porque están ordenando papeles. Tienen dificultades para relacionarse con los subordinados, ponen una barrera que a veces es desconcertante. Son personas que crean una distancia por temor a cometer un error o a no poder dominar situaciones con el grupo. Por eso muchas veces son más duras que los hombres y van directo al objetivo. La mujer siempre tiene aspiraciones y es legítimo que las tenga. El problema es si se reconocen o no estas aspiraciones. No todos tenemos cualidades para ser jefes, eso es válido tanto para mujeres como para hombres. Pero sí son conflictivas, son pesadas, les falta mucho. Como son un elemento nuevo en el trabajo, necesitan una escuela de formación".

"En ocasiones se presenta la clásica rivalidad entre mujeres, más que entre hombres. El hombre es más discreto, tal vez más cínico. La mujer expresa sus sentimientos con más naturalidad y porque es más espontánea, es más conflictiva. La relación entre los hombres es mucho más fluida, las cosas se dan por entendidas; con la mujer hay que tener más paciencia, más cuidado; el gara-

bato o algún comentario cualquiera le puede caer mal. Los hombres hacemos bromas, les miramos las piernas. También ocurre que si una de las chicas llega con un corte de pelo nuevo y uno no se da cuenta y no le dice nada, ella se siente. En términos generales diría que cuando hay mujeres se suaviza bastante el clima de bromas porque se las respeta mucho".

"Diría que las mujeres son más complejas que los hombres. Hay envidias, celos profesionales, problemas y conflictos entre ellas. La mujer mezclará la crítica con el comentario emocional".

"En mi cargo pienso que podría tener una adecuada proporción de mujeres, pero tengo unidades que movilizan gente por el país. En esos puestos necesito gente con mucha disponibilidad de tiempo. Creo que resultan mejor los hombres, lo he comprobado. En esta área son casi todos hombres. Históricamente ha sido así, se da en la realidad pero no lo he notado como una cuestión programada por la empresa. El resultado es que no hay tantas mujeres trabajando en puestos medios claves. Creo que las razones son tres: la sociedad que está cambiando, la empresa que necesita dedicación exclusiva y el puesto de directivo que requiere movilizarse. Pienso que esta organización realmente da oportunidades a algunas mujeres. Asimismo, creo que las mujeres han ido ganando espacios no sólo aquí".

"Yo no discrimino, pero no sé si hay o no discriminación en la empresa. Lo que digo es que aquí sí hay baño de hombres y baño de mujeres, eso lo garantizo".

Los entrevistados que utilizan el discurso pragmático muestran estar de acuerdo en lo siguiente:

- Las mujeres son mejores para ciertos trabajos y los hombres para otros.
- El doble rol limita la contratación y el desarrollo de carrera de la mujer.
- No debería haber discriminación hacia la mujer como producto de la maternidad.
- Los hombres discriminan a las mujeres, prefieren trabajar con varones.

- Los hombres ascienden más rápido que las mujeres.
- Es preferible que la jefatura sea masculina porque como producto de su socialización las mujeres tienen dificultad para mandar, dirigir y tomar riesgos.
- Las oportunidades deben ser iguales para ambos sexos.
- El funcionario debe ser un buen trabajador y eso se aplica a ambos sexos.
- No deberían existir prejuicios hacia las mujeres, pero ellas son conflictivas y poco racionales.
- Las mujeres ejecutivas se hacen respetar, pero presentan problemas.
- Las mujeres tienen legítimas aspiraciones laborales.

* * * *

Discurso realista: las mujeres son tan capaces como los hombres, pero son discriminadas

"A la mujer le ha costado más insertarse en el engranaje del desarrollo profesional porque existen prejuicios en el sentido de que los hombres tienen que manejar las empresas, los negocios. La mujer ha entrado en una etapa muy posterior en la carrera profesional universitaria, está desfasada y ello ha permitido que los hombres manejen todo. Recuerdo que cuando se nombró a la primera subgerenta, muchos años atrás, fue una verdadera fiesta: una mujer en un cuerpo ejecutivo de 25 personas. Lo hizo bien, pero era subgerenta de relaciones públicas, es decir siempre en un papel acorde con su femineidad, con sus condiciones naturales, con sus dotes. Pero tener una mujer discutiendo en el nivel gerencial a lo mejor inhibe a los hombres y eso impide que se les dé una oportunidad. Es por eso que los hombres ascienden más rápido. Ahora hay empresas dirigidas por mujeres y lo hacen estupendo, pero no creo que en todo. Son situaciones de cambio a las cuales hay que acostumbrarse. Cada día la mujer tiene más posibilidades,

se prepara mejor. Tiene la misma inteligencia, la misma memoria que el hombre, pero sus rasgos de personalidad producirán una diferencia al trabajar. Si es inteligente estoy de acuerdo en que ocupe cargos directivos, sea varón o mujer. La mujer ha ingresado al mercado laboral y aunque existe la idea de que las mujeres sirven para un tipo de trabajo y los hombres para otro, yo no hago diferencias, salvo para aquellos en que se requiere fuerza física".

"Casi siempre he trabajado con hombres y mujeres; me gusta esa mezcla porque se trabaja con más unidad. Pero a las mujeres no les va tan bien como a los hombres porque este es un país machista. En general, diría que no existen las mismas oportunidades para ellas. En esta empresa los hombres están mejor remunerados porque tiene mejor sueldo un gerente, un subgerente, un jefe de sección y aquí todos esos cargos los ocupan hombres. Creo que hay una sola agente de sucursal mujer. Aquí tenemos una sección completa de mujeres; el único hombre es el gerente. Los hombres siguen siendo egoístas. Por eso la mujer tiene que entrar a ser empresaria, participar en los directorios e ir igualándose a los hombres, porque si no todo va seguir de la misma manera".

"La mayoría de las empresas, no sólo ésta, son machistas y contrarias a contratar personal mujer por la maternidad. Eso no les gusta, pero sí les gusta lucirlas y tenerlas en primera fila como atracción; se alhaja la empresa con una mujer bonita y atenta. Aquí, desde un punto de vista formal, no habría diferencias, pero independientemente de eso hay personas que prefieren trabajar sólo con hombres".

"Conozco mujeres que han rechazado un ascenso porque ello implicaría trabajar horas extras; otras deciden postergar su carrera por tener familia. Algunas quieren desarrollarse profesionalmente y posponen cuestiones personales lo cual es perfectamente lícito. Eso depende de las motivaciones que tengan".

"Para ser jefe se necesitan condiciones, por ejemplo preocuparse por su grupo, y eso le cuesta más a las mujeres porque tienen menos cultura laboral. Sin embargo poseen ventajas, pues consiguen las cosas de manera distinta a la del hombre. Con un gesto o una lágrima una mujer puede conseguir que su grupo se comprometa, trabaje, se motive y logre dar buenos resultados. Aunque

tienen algunas ventajas para cargos de jefatura, también tienen que demostrar su capacidad y, en ese sentido, reconozco que hay discriminación porque no se les tiene confianza. Para ser supervisora debe mostrar un carácter adecuado que le permita manejar grupos de trabajo, sobreponerse a ellos, ser firme en sus decisiones, clara en la asignación de tareas, muy constante y perseverante para obtener ciertas metas. Además, creo que hay pocas mujeres con perfiles de jefatura".

"Me es indiferente que mi jefe sea de uno u otro sexo. Para mí un jefe es un jefe, independiente del sexo. Es la persona que tiene que responder por un trabajo determinado. Hay mujeres que desempeñan su rol de jefes en forma adecuada, saben mandar, se hacen respetar. Pero esto último les cuesta porque nosotros los hombres, formados en la familia chilena, en un país subdesarrollado del fin del mundo, todavía pensamos que la mujer tiene que estar en la casa. Nos crían y nos enseñan así y todo nuestro entorno social es igual. Eso se traspasa al trabajo y se une al concepto de que la mujer está en un plano inferior".

"Esto cambiará únicamente si la mujer se toma su espacio en la sociedad y en el mundo del trabajo. ¿Cómo? Dando a conocer su éxito. Nunca va a ser igual mientras la mujer sea madre, porque eso no le permitirá entregarle más tiempo a la empresa. Las carreras son de mediano plazo y la mujer no puede estar en los dos roles. Ese es un elemento en contra. Si quiere ganar más espacio del que tiene hoy día tiene que liderar algunas organizaciones. En la medida en que esos resultados sean favorables se irá ubicando en esos espacios y equiparando con los hombre".

"En la mujer nosotros buscamos un poco de liviandad: cómo enfoca las noticias, cuál es el diario que lee, a qué página se va primero; siempre se la está midiendo. Y si es muy capaz diremos que es muy profesional, que es buena jefa, pero que es poco femenina. Sin embargo, no he observado que las mujeres en cargos ejecutivos adopten el rol masculino. Son totalmente femeninas. Eso no las disminuye ante los ojos de los demás, todo lo contrario. Hay mujeres eficientes, femeninas, muy capaces, pero aún son una minoría".

"El perfil de una mujer exitosa es conocimiento, personalidad y criterio. Es decir, capacidad para imponerse por razonamiento, por lógica más que por el hecho de ser mujer, que tenga ascendiente sobre la gente, que emane liderazgo y autoridad, que no tenga una voz chillona, que sea convincente. Este perfil es igual para el hombre. También hay muchos hombres que no tienen el perfil de jefatura, pero eso ocurre en una proporción más baja".

"Creo que conflictivos pueden ser tanto hombres como mujeres, ¡hay tanto varón que lo es!. Lo único que desalienta a la empresa para contratar mujeres son los pre y postnatales. No es un problema de fácil solución. Si tenemos mujeres embarazadas algunas veces las esperamos y, en general, las reemplazamos".

"No he pasado por la situación de que las mujeres lloren frente a una llamada de atención. Existe la misma gama entre hombres y mujeres. A lo mejor esas reacciones más histéricas se dan cuando el entorno también es un poco histérico. Las mujeres reaccionarán llorando y los hombres diciendo garabatos. Cambia la expresión, pero la reacción es la misma. Tampoco es mi experiencia que las mujeres sean más conflictivas. Las habladurías y el pelambre son iguales en ambos sexos, aunque a las mujeres se les nota más. El hombre es más solapado. Lo que yo hago es buscar las causas de los problemas entre las mujeres y entre los hombres, porque éstos no son privativos del sexo femenino".

"He tenido experiencias positivas y negativas con mujeres. Hay algunas que son muy profesionales y otras que no lo son tanto. Creo que en el ámbito intelectual las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres, pero no en cargos altos. La mujer ha ganado espacios paulatinamente, pero aún le falta mucho pues está en una proporción bastante baja respecto a los hombres en cargos de importancia. Ese es un nuevo elemento que afecta a la organización, que es parte de la sociedad. Es muy importante que la persona que dirige entregue tiempo y calidad de trabajo a la empresa. El mejor argumento para que se comprenda que las mujeres pueden desarrollar una actividad tan bien o mejor que el hombre es el resultado que logren en los cargos altos. Hoy hay gerentas generales, hace 10 años esto no ocurría. El círculo vicioso empieza a romperse. Es verdad que ascienden de manera

más lenta; eso es política de la empresa que evalúa las desventajas que tienen las mujeres. Se hacen excepciones cuando los rasgos de buen rendimiento son realmente claros, pero en condiciones iguales se prefiere al hombre. El que haya menos mujeres en cargos altos se explica por factores culturales. Estamos en una sociedad hecha por el hombre y la mujer tiene que dedicarse a criar hijos, estar en su casa. Ese es el modelo".

"Aquí hay damas que han ido ascendiendo en forma rápida y otras que se han ido quedando, a pesar de que son buenas funcionarias, porque tienen problemas en su hogar. Este aspecto no se puede cambiar, es la vida misma de la mujer, debe cumplir las dos cosas: ser madre y trabajar. Además deben desarrollar los aspectos de ambición, ser jefes, ganar tanto como el marido. Esto es una cosa que va a venir con el tiempo. Donde nosotros podemos hacer algo es en acortar el tiempo para andar más rápido".

Quienes sustentan el discurso realista concuerdan en los siguientes puntos:

- Existen discriminación y prejuicios hacia las mujeres en el mundo laboral.
- El país, la empresa y los funcionarios de ambos sexos son machistas.
- Los hombres ascienden más rápido. Para las mujeres este proceso es más lento porque los ejecutivos no les tienen confianza.
- La familia y la maternidad impiden a la mujer tener un desarrollo de carrera igual que el del hombre.
- Los hombres tienen mejores ingresos porque están en puestos más altos que las mujeres.
- Cada día las mujeres se preparan mejor y son tan capaces como los hombres.
- Sería deseable formar equipos de trabajo mixtos en todos los niveles de la jerarquía ocupacional.
- Hay mujeres que quieren hacer carrera; otras otorgan prioridad a la familia

- Las mujeres aún presentan ciertas limitaciones, tales como falta de ambición y de cultura laboral.
- A las mujeres les cuesta hacerse respetar en el trabajo porque los hombres piensan que su lugar es la casa.
- La situación de discriminación de la mujer cambiaría si ella ocupa puestos de liderazgo en las empresas. La empresa, a su vez, debe responder al hecho de que es esposa y madre y no negarle oportunidades.
- Las mujeres se relacionan menos con los jefes y eso las perjudica.

Por otra parte, los entrevistados de este grupo no están de acuerdo con los siguientes puntos:

- Son los hombres quienes hacen los negocios.
- Las mujeres deben ocupar puestos en consonancia con su femineidad.
- Limitar la contratación y ascenso de las mujeres en razón de su maternidad.
- Los puestos de trabajo tienen sexo.
- El único proveedor de la familia es el hombre.
- La jefatura debe ser masculina.

* * * *

Discurso pro mujer: las mujeres deben tener las mismas oportunidades que los hombres en el mundo laboral y el trabajo doméstico debe ser una responsabilidad compartida por la pareja

"Yo pienso que es adecuado que la mujer trabaje, más que adecuado, es necesario. Debe trabajar en todas las funciones, desde presidente de una compañía hasta mensajero. La mujer no puede estar lavando pañales y regando el jardín todo el día. Creo

que es la manera de idiotizar a un ser humano. Entonces ¡no puede ser!".

"El trabajo de la empresa puede realizarlo una mujer, aquí no hay trabajos que exijan fuerza física. Creo que no hay ninguna diferencia de capacidad entre el hombre y la mujer. Hasta puedo llegar a pensar que la mujer es más capaz que el hombre en términos globales, no sólo en el trabajo sino en la vida. Tiene más aguante, se sacrifica más".

"La tipificación de trabajos de hombres y trabajos de mujeres es una cosa del pasado. Hoy no existen campos que la mujer no pueda abarcar y desde el punto de vista de los negocios, ella obtiene una participación muy activa. La gerente general es mujer y lo ha hecho muy bien, es una mujer que se ha preocupado de humanizar el trabajo. Tiene facilidad de contacto y ha creado un clima muy propicio para las buenas relaciones entre el personal".

"En Chile cada día las mujeres avanzan más, se integran más. Observamos que se van a presentar a senadoras. Ojalá algún día tengamos una mujer Presidente de la República".

"Me entiendo mejor con una mujer porque pone las cartas sobre la mesa; te ganas una amiga, tienes una aliada. El hombre trabaja como competidor. Por lo general uno dice que el mejor amigo es la mujer. Esto permite que se cree más fácilmente una relación de cooperación y lealtad. Con los hombres - cuando hay disputas por jefaturas - a menudo el juego es muy sucio. No creo que las mujeres sean más conflictivas en el trabajo que los hombres; suele decirse que son habladoras, pero eso también lo he observado en el hombre".

"La mujer tiene ese sexto sentido que le permite sacar adelante las cosas de manera oportuna cuando hay situaciones tensas. Además, creo que la discriminación ha ido perdiendo sentido por la fuerza arrolladora de la evidencia histórica. En los tiempos en que vivimos, eso ya es absurdo; el proceso de cambio es incontenible".

"En cargos de supervisión la mujer ha demostrado su capacidad, su fuerza, tiene un peso específico, se la puede. Creo que el tipo prejuiciado, el tipo machista, será así hasta la muerte".

"Prefiero una jefa mujer porque en realidad es más rápida para tomar decisiones, tiene menos miedo a realizar cosas. He tenido también jefes hombres igualmente decididos, pero en las mujeres eso se da con mayor frecuencia. En verdad prefiero grupos mixtos. Las mujeres son más intuitivas y esta intuición las ayuda a saber qué decisión tomar y qué camino seguir. Cuando ocupa puestos altos muestra algunas ventajas comparativas sobre los hombres: es más ejecutiva, tiene una capacidad de análisis más profunda y puede utilizar la femineidad, en el buen sentido, para manejar situaciones. En muchas oportunidades entre los ejecutivos surgen situaciones de diálogo difíciles que pueden tornarse violentas. Ahí es donde actúa la ejecutiva con la palabra apropiada para bajar la tensión. Las mujeres nos ayudan a corregirnos, nos obligan en cierta manera a ser respetuosos, a comprender, a aceptar; uno no se pone tan frío".

"En iguales condiciones, probablemente tomaría a una mujer porque me cuesta menos relacionarme con ella que con los hombres. Es más fácil conversar con ellas, son más analíticas, están más abiertas a la comunicación. Mandan incluso mejor que el hombre. Defienden sus principios hasta el final porque las han formado así. Los hombres, sobre todo en ventas, se mueven al borde de la legalidad, no son muy éticos. La mujer es más responsable".

"Es indispensable la mano femenina en la mayoría de los trabajos. Las mujeres tienen virtudes que los hombres no poseen: son más detallistas y más responsables. Una mujer de éxito no se diferencia en nada de un hombre de éxito. De partida debe tener una inteligencia superior al promedio, ser constante, perseverante, imaginativa. Pero hay un problema de machismo, a muchos hombres no les gusta tener jefas. Y muchas mujeres jefas eligen trabajar con hombres porque dicen que las mujeres son emocionalmente inestables. En mi relación con un jefe tengo menos problemas con una mujer, se establece un vínculo que no se da con los hombres. Ellas reconocen más rápido los errores, ellos dan más excusas. Si al hombre le cuesta ascender, a una mujer le cuesta mucho más por una cuestión de prejuicios. En la evaluación deberían primar criterios objetivos. Creo que la mujer tiene la misma capacidad del hombre; hoy no deberían existir diferenciaciones, pero que las hay, las hay".

"Las mujeres no llegan a cargos ejecutivos por una cuestión cultural e histórica. La mujer se ha ido integrando y ha sido gradualmente aceptada en el mundo laboral. La mujer joven sabe que tiene más posibilidades y empieza a aventurarse en campos que en el pasado dominaban los hombres. Mediante un proceso social y cultural la mujer se limita cada vez menos y se abre paso. Este no es un proceso gratuito, no creo que los hombres se lo hayamos dado y yo me incluyo en ello. Existe la conciencia social de que la mujer puede y, por lo tanto, debe acceder a cargos que eran privativos del hombre. Quedan muchas cosas en la cultura organizacional, en nosotros - hombres y mujeres - que ya no son parte del discurso sino que son algo tan nuestro que casi no nos damos ni cuenta. El problema del machismo no es blanco ni es negro, es una cuestión de grados y lo tenemos todos".

"Las mujeres tienen que cuidar a su familia, por lo tanto deberían tener más facilidades. Es por eso que cada día se lucha más por cambiar la situación de la mujer. No todas quieren trabajar, algunas prefieren ser dueñas de casa y a otras no les gusta esa tarea. Para mí la dueña de casa es igual que una mujer que trabaja, incluso trabaja más y tiene el problema de los hijos. Por eso se han creado jardines infantiles que le dan la seguridad necesaria para realizarse. Pienso que cuando una mujer joven lleva dos años en la empresa y quiere ser mamá ¡bienvenida!; a esas alturas tenemos que ser capaces como empresa de poder reemplazarla durante su ausencia porque ha demostrado ser una buena funcionaria y tiene todo el derecho de ser mamá. No podemos discriminarla; estaríamos atentando contra nosotros mismos".

"Si no tiene una pareja que le ayude en ciertas cosas, que la comprenda, siempre hay un doble trabajo para la mujer. El hombre va a su trabajo, hace sus cosas, llega a la casa y se sienta a leer el diario. La mujer tiene que seguir trabajando. Pienso que las responsabilidades de la casa y de los niños deben ser compartidas entre hombres y mujeres, especialmente si la mujer trabaja en forma remunerada".

"Al hombre se le ha condicionado para mantener el hogar y, por lo tanto, el único norte que uno tiene es trabajar y progresar.

Como hombres se nos dan muchas facilidades, porque erróneamente se piensa que tenemos más condiciones de liderazgo que la mujer. No estoy de acuerdo con eso, porque he visto el desempeño de muchas mujeres que muestran un carácter fuerte en el momento adecuado. Me he dado cuenta que el hombre se siente más inteligente, siempre está dictando cátedra. La mujer va directamente a la respuesta concreta y eso, a veces, se interpreta mal. El hombre llega más arriba por un problema de malformación de la sociedad. La mujer, en cambio, enfrenta problemas mucho más serios. A mí no me gustaría ser mujer. Veo como salen a las seis y media de la casa con los niños en brazos para ir a dejarlos al colegio, luego tienen que ir a buscarlos, es una locura. Es preciso minimizar el tiempo que se gasta en el hogar, el tiempo que se ocupa en tareas rutinarias; es decir, si existe el microonda hay que comprar uno y cocinar para tres días y así maximizar los tiempos. Todo tiene arreglo, pero hay que tener claridad en lo que se quiere; la pareja tiene que estar de acuerdo en que va a hacer un sacrificio".

"Si se me enferma un hijo yo tengo el mismo deber que mi mujer de preocuparme. Pero en Chile lo normal es que si el hijo se enferma la mujer, aunque trabaje, sale volando para la casa y el hombre sigue en la oficina. La mujer está preocupada por el trabajo y por la casa; el hombre está más dedicado al trabajo. Esa es la crisis que viven las mujeres cuando encuentran un buen trabajo: son jóvenes, les gusta su trabajo y a la vez quieren tener hijos. Entonces empieza el choque interno, porque ellas son demasiado responsables".

Los entrevistados cuyo discurso es pro mujer están de acuerdo en lo siguiente:

- Es necesario que las mujeres trabajen porque ello les permite un desarrollo personal y porque tienen virtudes que son útiles para la empresa y que los hombres no poseen: capacidad negociadora, calidez, respeto, comprensión.
- Las mujeres deben trabajar en todas las funciones y niveles de una empresa. No debe haber trabajos de hombres y trabajos de mujeres, eso es cosa del pasado.

- Preferencia por trabajar con mujeres porque son más leales, pacientes, responsables, dedicadas, trabajadoras, capaces. Pero el ideal es trabajar en grupos mixtos.
- Es recomendable que las mujeres lleguen a puestos altos porque son tan buenas jefes como los hombres y aun mejores; son analíticas, claras, intuitivas, decididas.
- La discriminación hacia la mujer ha ido perdiendo fuerza, pero todavía existen prejuicios. Es un problema de machismo pues a muchos hombres no les gusta tener jefas.
- La mujer ha ido ganando espacios y el proceso no es gratuito; no son los hombres quienes se los han dado.
- Las labores del hogar implican esfuerzo y, por lo tanto, son un trabajo.
- El trabajo doméstico no es responsabilidad exclusiva de la mujer. Debe ser una responsabilidad compartida por la pareja.
- Las mujeres se plantean hacer carrera pero tienen dificultades como producto de su doble rol de esposa-madre y trabajadora.
- Frente a las dificultades que tienen las mujeres producto de su doble rol, la empresa debería dar más facilidades: guarderías infantiles y otras.

No están de acuerdo con los siguientes puntos:

- Las mujeres deben dedicarse únicamente a las tareas del hogar.
- Las mujeres que trabajan son más masculinas que las que no trabajan.
- Las mujeres tienen menos condiciones de liderazgo que los hombres.
- Las mujeres son más emocionales y conflictivas que los varones.

Los diversos discursos masculinos que hemos caracterizado comparten una serie de mitos y prejuicios sobre la base de las ca-

racterísticas psicosexuales y de modelo de rol asignadas a las mujeres. Los discursos, al igual que las interacciones, elaboran y reproducen una realidad de dominación de género, son instrumentos de construcción de poder. Si el lenguaje acerca de la mujer es ampliamente compartido y conservador, el discurso se convierte en un vehículo importante de mantención y confirmación de la realidad patriarcal; si el lenguaje es rupturista en lo que se refiere a los modelos de rol femenino y masculino y es, además, ampliamente compartido, se constituirá en instrumento de integración de una nueva institucionalidad y legitimidad de las representaciones e interpretaciones respecto a la mujer. Los diversos tipos de discurso dan cuenta de la tensión que existe entre la exigencia social de mantener la identidad femenina sin cambios y la necesidad de remodelarla si queremos tener mujeres en el ámbito laboral. Esta tensión se sustenta sobre la base de que las tareas del hogar son responsabilidad únicamente de las mujeres y que, en general, las características que poseen no sirven en la empresa a menos que incorporen los rasgos que portan los hombres y que son siempre útiles en el mundo del trabajo.

Por otra parte, los cambios que se han operado en la empresa se pueden reflejar en discursos de aceptación de la mujer en el trabajo, la mayoría de las veces fundamentados en argumentos tradicionales. Asimismo, el discurso masculino puede ser coherentemente favorable a la inserción laboral de la mujer, aunque no establezca una correspondencia con la práctica. Es un discurso que se contradice con las conductas, las que presentan un rezago cultural al reproducir la dominación de género.

En resumen, los diferentes discursos y prácticas que prevalecen en la empresa nos muestran las dificultades reales que tienen las mujeres para incorporarse al mundo laboral, la existencia o no de voluntad política para la transformación de la lógica del sistema de relaciones de género y para la construcción de una normatividad que incorpore la diversidad de sujetos sociales. En este intento de integración con equidad al trabajo remunerado las mujeres asumen la defensa de sus derechos de manera individual renegociando sus roles al interior de la empresa, tal como veremos en el capítulo siguiente.

Capítulo 8

PODER MASCULINO Y ESTRATEGIA FEMENINA

Las mujeres que han obtenido éxito en su carrera desarrollan un discurso que delimita la visión que tienen de sí mismas y de su relación con la empresa. Esta visión depende de ciertas percepciones reforzadas por mitos que sustenta la cultura de la empresa, tales como una potencialidad ilimitada: la llave del éxito está dentro de mí misma; necesidad de que se reconozcan los talentos individuales y el esfuerzo: si eres buena para el trabajo se te recompensará; sentido de pertenencia: estoy contribuyendo materialmente al éxito y eficiencia de la organización; desarrollo personal: lo importante es lo que se aprende; lealtad: la corporación es como la familia; imperativo moral: qué se debe hacer y cómo hacerlo. Si bien estos aspectos son válidos para todo empleado, su presencia es más notoria para las mujeres orientadas al desarrollo de carrera que inician su actividad laboral basándose en que la excelencia en el cumplimiento de sus tareas se traducirá en reconocimiento de la corporación. En el camino hacia la cima identifican ciertas frustraciones como resultado de una realidad diferente, esto es han tenido la experiencia de que esas percepciones iniciales no son suficientes por sí mismas para lograr sus metas o no funcionan en la práctica. A pesar de esto las mujeres siguen manteniendo un discurso que se torna aún más incoherente respecto a dos grandes temas: el poder y la discriminación.

En primer lugar, se aprecia la negación del poder como motivación de su trabajo y de las oportunidades que ellas se crean. Excepto una o dos ejecutivas que reconocen estar en el juego del poder, las demás afirman que ésta es una característica prototípica

del hombre. El éxito, sostienen, es el resultado de la excelencia en el desempeño, del desarrollo de sus capacidades, de la seguridad en sí mismas. Está asociado a valores intangibles y a veces emocionales, no sólo a valores económicos. Consideran que el acceso a puestos ejecutivos, aún cuando no implique poder real, les da importancia y un sentido de contribución; en cambio los hombres, a quienes atrae la "figuración", necesitan títulos, salarios generosos, símbolos materiales de status. Obtener poder es parte esencial de la cultura masculina.

Esta manera de pensar de las mujeres no coincide con su forma de actuar, pues quienes han llegado a mandos medios y a puestos ejecutivos han desarrollado estrategias - conscientes o no - para ascender, han debido participar en el juego del poder en los términos impuestos por la organización. Las mujeres verbalizan este camino en términos de expectativas o ambiciones profesionales "sanas" - progresar, perfeccionarse, adquirir experiencia y contribuir a la empresa en forma significativa - y no como una carrera tras el poder.

Un segundo aspecto es el que niega - en el nivel del discurso - la existencia de la discriminación: no les ha sucedido en lo personal ni es una práctica que reconozcan en su medio laboral. Al abordar con las mujeres el tema de la discriminación se generan respuestas abiertamente hostiles que niegan su existencia: "si es política de la empresa discriminar entre hombres y mujeres nunca me he dado cuenta, a mí no me ha sucedido". "Me da rabia este asunto de las mujeres y los hombres. Creo que es una estupidez. Yo nunca he tenido problemas ni me he considerado disminuida. Es cosa de actitud". Argumentan que la estructura y las interacciones laborales son abiertas y no discriminatorias y que, en caso contrario, se trataría de una práctica no deliberada utilizada por algunos "hombres poco ubicados" hacia mujeres que generalmente se encuentran en los niveles medios y bajos de la escala jerárquica de empleos. Esto no ocurriría con la mujer en cargos gerenciales porque allí los ejecutivos valorizarían los rasgos que poseen como trabajadoras, al margen de su condición de mujer. Entonces la discriminación no sería un fenómeno social vigente, se reduciría a unos pocos individuos con resabios culturales machis-

tas y a ciertos puestos de trabajo. El discurso más defensivo en este sentido es el de la mujer, ejecutiva o no, quien afirma que no existen diferencias de roles, de opciones, de poder, de normas o de interés frente al trabajo femenino, discurso que sin mostrar una presencia evidente entre las entrevistadas tiene un cierto peso.

En lo que se refiere a discriminación en los ascensos, el discurso negador también se manifiesta en testimonios como el siguiente: "es más fácil ocultar la incapacidad diciendo la empresa no me deja ascender, que luchar por obtener una promoción; es el camino más cómodo". Desde esta mirada, el éxito en el trabajo dependerá "de la mujer, pues le puede ir tan bien como al hombre si sabe aprovechar las oportunidades, si sabe sacrificarse, si tiene deseos de hacer cosas, de subir, de ascender".

En cuanto a la capacidad de liderazgo, una supervisora de un banco señala: "a lo mejor hay compañeros que efectivamente se preguntan por qué soy jefe siendo mujer. Es cuestión de rendimiento. Si soy eficiente, si me desempeño bien, no veo por qué voy a tener problemas. Además cuando yo cometo un error o no cumplo mis tareas no apelo al hecho de ser mujer, recurro a mi calidad de trabajador, independientemente de mi sexo".

Desde esta misma óptica contar con el respeto de los demás "es cosa de cada cual. Te haces respetar, seas hombre o mujer. Si soy jefe tengo autoridad y si alguien no cumple, por ejemplo un hombre, me veré obligada a pedirle la renuncia".

Respuestas semejantes se obtienen cuando se plantea el tema de la responsabilidad familiar: "si se trata de sacar adelante la familia, la responsabilidad es del papá y la mamá; las familias están formadas por padre, madre, hijos. La responsabilidad de la educación, la instrucción y los valores que se inculcan a los niños no son tareas que deben delegarse absolutamente en las mujeres".

No obstante, y a pesar de este discurso negador, en las entrevistas se mencionan las estrategias que desarrollan las mujeres para llegar a cargos de decisión, prácticas sólo comprensibles en un marco de mecanismos claramente sexistas orientados a obstaculizar la carrera de la mujer. Para alcanzar posiciones destacadas las mujeres han debido sortear un conjunto de prácticas discrimi-

natorias ejecutadas por múltiples actores distribuidos en los distintos niveles organizacionales. En los testimonios se advierte que estas prácticas son respuestas individuales frente a estereotipos o generalizaciones pre-existentes, que a menudo distorsionan o sesgan las realizaciones de las mujeres orientadas al éxito. Ese proceso no se expresa como una ardua lucha reivindicativa "en contra de", sino como un sutil juego de adaptación o como un esfuerzo de hacer converger sus intereses y los de la empresa o, mejor dicho, los de aquellos funcionarios que las han protegido o estimulado en determinado momento. En ocasiones un jefe decide que una mujer es "proyectable" y esa decisión concuerda con la defensa de su propia posición en la empresa; el resultado es un comportamiento racional que conjuga las ventajas de la empresa con las ventajas personales del jefe y con dar la "oportunidad" para que una mujer ascienda. Por estas razones para las mujeres es perjudicial estar situadas lejos de los jefes desde el punto de vista social, pues al no relacionarse con ellos en actividades formales e informales tienen menos posibilidades de establecer redes de poder y crear lealtades. Cuando las mujeres quieren romper el aislamiento y promoverse utilizan a ciertos jefes como interlocutores válidos con el objeto de manejar el ego masculino y establecer una relación más fluida y sólida. Aunque es posible que esta práctica atenúe la discriminación, presenta una desventaja: se crea una relación de dependencia o subordinación de la mujer.

Las entrevistas nos dan a conocer las tácticas individuales mediante las cuales las mujeres logran eludir el estereotipo de sentido común articulándose con la rutina empresarial en beneficio propio y de la empresa. Estas estrategias, a su vez, no sólo se asocian a una forma particular de encarar su carrera sino a un "juego" entre las maniobras individuales y las de la propia empresa y/o de ciertos funcionarios al interior de ella. El juego se observa a nivel personal y en él cada sujeto intenta desplegar la mejor estrategia posible con base en su situación (formación, contactos, presencia física, habilidades sociales, etc.) y en las características de la empresa (estilo, historia, normas y personal, etc.). Esto se desarrolla simultáneamente con los demás roles que la mujer debe desempeñar en su vida (pareja, madre, consumidora, ciudadana). La individualidad de la experiencia del juego puede

tornarse más o menos activa (innovadora) o más o menos pasiva (receptora), dentro de espacios limitados de libertad y elección personal. Básicamente se trata de estrategias de adaptación a las condiciones internas de la empresa, las cuales se ponen en práctica a través de diversos mecanismos, como veremos más adelante.

Existe un conjunto de factores que podríamos denominar "capital cultural" y que es fundamental para estas tácticas que conducen a determinadas mujeres al éxito. Nos referimos a los resultados individuales de los procesos de socialización temprana. Las mujeres que han hecho carrera cuentan con familias que refuerzan un modelo de rol no totalmente estereotipado y, en muchos casos, orientado a la igualdad. La familia colabora en el proceso de construcción de una identidad y de un proyecto personal que se reafirma en su condición de persona y en el hecho de ser mujer. Pero en ciertos casos siempre está presente una socialización diferencial limitante en algunos aspectos - autodiscriminación, autosubvaloración, características de la autoimagen de realización personal -, pues en este proceso participan otros actores y agentes de socialización. Se observa entonces que en el psiquismo de la mujer ejecutiva coexisten en el curso de su vida expectativas y sentimientos contradictorios: la capacidad de arriesgarse enfrentando el temor o el miedo, la toma de decisiones racionales acompañada de afectividad e inseguridad, etc.

Otros aspectos importantes que es preciso tener en cuenta son la flexibilidad o la inflexibilidad respecto a la propia esfera familiar, la adaptación o no adaptación a la cultura de la empresa, la ausencia o la presencia de estímulos, la mayor o menor formación profesional específica. Los mecanismos de discriminación propios de la empresa moderna serán más o menos eficientes según su funcionalidad respecto a la socialización, la formación y las expectativas de la mujer que los desafía. En el caso de las mujeres con "carreras exitosas" se observa una actitud muy activa, tendiente a potenciar su capital cultural con el propósito de alcanzar objetivos específicos. Para ello despliegan una gran variedad de estrategias o maniobras.

Las mujeres que desean hacer carrera buscan empresas internacionales, o en su defecto empresas grandes, y evitan las de ca-

rácter familiar donde la relación interpersonal es muy determinante para efectos de su éxito. Constantemente se escuchan opiniones en el sentido de "yo quiero una empresa profesional donde las decisiones se tomen en forma racional", "me cambié a una empresa grande para ver más, para no seguir haciendo tareas menores". A veces ello ha significado recomenzar desde cero, pues tienen que dar a conocer sus capacidades en una empresa que proyecte su imagen vía políticas y valores de igualdad que otorguen oportunidades de movilidad y desarrollo de carrera a las mujeres.

Una estrategia habitual es estar siempre disponible para "rendir pruebas". "Yo partí como conejillo de Indias. Fui la primera asistente comercial. Pasé la prueba, pero todos estaban pendientes de la forma en que se desempeñaba una mujer como asistente comercial. Al año siguiente entraron dos asistentes comerciales mujeres". En las entrevistas aparece con claridad que los hombres (y a veces las propias mujeres) expresan que ellas "pueden" ser tan capaces, eficientes, etc. como los hombres. La palabra "pueden" es la médula de lo que aquí queremos afirmar. Para las mujeres un buen desempeño laboral es una posibilidad, un potencial que deben demostrar.

¿Y qué deben demostrar las mujeres, sobre todo las que ocupan cargos ejecutivos? Claridad en sus objetivos, motivación, no abusar de su condición de mujer, hacer sentir que son tan profesionales como los demás, conservar sus rasgos femeninos (ser maternales, seductoras y atractivas, aunque sin excesos), ser capaces de lograr excelente comunicación con sus pares, sus subalternos y sus superiores, saber promoverse ellas y a su equipo de trabajo, ser inteligentes y creativas, tener espíritu de superación, seguridad, disciplina, paciencia y, tal vez, autocontrol. En resumen, ser perfectas. Esto lo manifiesta una entrevistada al decir "la empresa espera de mí que sea técnicamente buena, que responda a las expectativas de los jefes, que sea especial".

La seguridad en sí mismo es un rasgo básico para ambos sexos en el campo laboral, pero es difícil evaluar este factor en la mujer, especialmente en el nivel ejecutivo. Dependerá no sólo de la situación sino también del interlocutor. En la medida en que se espera que la mujer sea suave y delicada, la seguridad y confianza en su

propio criterio pueden ser visualizadas como agresividad, obstinación o intransigencia. En algunos casos se las considera "peores que los hombres". Varias entrevistadas señalan que cuando algún subordinado llega con ideas nuevas, con una concepción distinta, la primera reacción de algunas mujeres en cargos de mando "es defensiva y muchas veces agresiva". Otros puntos de vista indican que ese mismo comportamiento puede estimarse como "saber hacerse respetar", "tener las ideas claras", "ser profesional". Una u otra evaluación dependerá de factores subjetivos, de valores o actitudes más o menos sexistas y de la relación de competitividad o solidaridad prevaleciente.

En las mujeres orientadas a desarrollar su carrera, la estrategia consiste en proyectar permanentemente una imagen "equilibrada"; en palabras de las entrevistadas "nos faltan años de experiencia para que se reconozca que somos capaces y merecemos un espacio en el mundo laboral."

La emotividad y la sensibilidad son atributos presentes en el desempeño laboral de las mujeres. Los hombres interpretan la emotividad en las mujeres como falta de seguridad y de racionalidad en la toma de decisiones; se supone que el hombre controla la parte emotiva. En cambio, la mayoría de nuestras entrevistadas reconocen esta dimensión como parte de su identidad "no sé si por algo biológico o sociológico". En el nivel de la cultura empresarial, la expresión de la emotividad tiene dos sentidos: uno positivo, la capacidad de tener sensibilidad, característica que no sólo se acepta sino que muchas veces se exige para determinados cargos; nunca se acepta el "patetismo, la mujer llorona a la cual no se le puede decir nada. En cambio la calidez, la afectividad en el trato diario reciben gran aceptación". El otro negativo, la incapacidad de ser objetivas y racionales. Parte de las tácticas desarrolladas por las mujeres para acceder a puestos de mando consiste en controlar sistemáticamente cualquier respuesta emocional frente a sus subalternos o sus superiores. El uso de la racionalidad no es suficiente para que los hombres puedan hacer una lectura no sexista del desempeño femenino. Frente a comportamientos muy profesionales las mujeres han observado falta de credibilidad, "asombro de que una sea capaz de plantear las cosas de manera eficiente, ob-

jetiva y clara; hay una renuencia a admitir que somos hábiles, el hombre no ha avanzado mucho en este aspecto y no cree en nuestra capacidad para actuar en forma racional y planificada".

En las entrevistas se puede apreciar consenso en el sentido de que las mujeres deben demostrar que efectivamente pueden trabajar tan bien como el mejor de los hombres, para lo cual deben capacitarse y, más importante aún, debatir en términos objetivos, lógicos y en el lenguaje que ellos manejan. Pero el problema no termina aquí. Además es preciso que la mujer se adapte al estilo del debate masculino que, según las experiencias relatadas por algunas ejecutivas, es demasiado relajado. En cambio las mujeres deben concretar rápidamente. Una de ellas declara: "como los hombres no tienen la obligación perentoria de irse para la casa, pueden hablar un día entero en una reunión. Yo desesperada trato de concretar, porque pienso que todavía me queda un sinnúmero de cosas por hacer y a tal hora debo irme, pase lo que pase". Cuando esta necesidad de limitarse a lo esencial se refiere al hombre se traduce como eficiencia, si se trata de una mujer es "aceleración". Este doble estándar es una práctica corriente no sólo en el mundo del trabajo y tanto las mujeres como la literatura sobre el tema lo mencionan con frecuencia. Si una mujer pide que se corrija un trabajo es caprichosa y voluble, si lo solicita un hombre tiene don de mando; si la mujer se enoja, es hormonal y emocional, si el hombre se enoja, tiene carácter; si se promueve a una mujer a un puesto superior se sospecha que ha utilizado sus atributos sexuales, si se promueve a un hombre es en razón de su capacidad. Por estas razones las mujeres que han llegado a cargos ejecutivos utilizan la estrategia de anticiparse a los prejuicios poniendo en práctica tácticas para contrarrestar los estereotipos vigentes.

Algunas ejecutivas señalan que la empresa valora positivamente la intuición, entendida como la capacidad de dar respuesta a un problema no sólo a partir de datos objetivos. Sin embargo los planteamientos basados en la intuición deben ser hechos con un lenguaje lógico y racional para que sean aceptados.

Una estrategia bastante común en las mujeres es "saber escuchar"; escuchan para recopilar la información que usarán en el

proceso de toma de decisiones o para saber cómo manejar a la gente. Algunas investigadoras del tema indican que escuchar es quizás una característica prototípica femenina, un talento de la mujer, un medio eficiente para estimular el flujo de información. Esta aptitud de las mujeres "es propia de las posiciones subordinadas que sobreviven leyendo las emociones, adivinando los deseos y anticipándose a las necesidades de quienes tienen el control" (Helgensen, 1990). Saber escuchar significa mostrar atención y receptividad y sugiere diálogo e interacción pero, al mismo tiempo, implica elaborar detalladamente la información que se recoge con el objeto de manejar las expectativas de las personas con las cuales se interactúa: gerentes, subalternos, clientes. Escuchar reflexivamente permite a las mujeres tender puentes entre las necesidades de la empresa y los deseos de la gente, por lo tanto este estilo resulta ser funcional para el proyecto personal y el de la empresa. Las mujeres que han utilizado esta aptitud como estrategia para triunfar siguen poniéndola en práctica una vez que han llegado a la cima, con el propósito de estimular la adhesión y la confianza de quienes sustentan el poder.

Las mujeres que entran a competir con los hombres o que no ocupan puestos "típicamente femeninos" reciben el rechazo de hombres y de mujeres. Este rechazo puede tomar diversas formas: intimidación, cuestionamiento a su identidad sexual, etc. Una práctica masculina corriente - aún hacia mujeres en cargos altos - consiste en abordarlas usando términos peyorativos e irónicos. Un entrevistado que realiza selección de personal señala que los ejecutivos hombres tienden a considerar que estas mujeres son altamente peligrosas: primero porque no son seducibles, factor que es "extraordinariamente fuerte en el terreno del poder al interior de las empresas" y, segundo, porque habitualmente las decisiones de estas mujeres están mucho más orientadas hacia un ascenso en su carrera profesional. Lo anterior genera una serie de comportamientos masculinos agresivos, pues los hombres se sienten carentes de herramientas de control o ejercicio del poder e incapaces de entender este fenómeno: "las visualizan como elementos más amenazantes que un hombre, porque no las entienden y no las manejan. Es un fenómeno que desestabiliza a los varones". Uno de esos comportamientos o mecanismos es cerrar círculos, buscar

actividades en las cuales las mujeres no puedan participar. Ello se comprueba en forma muy nítida en la configuración de redes informales de recreación y sociabilidad enteramente masculinas. Se crea, como lo indican numerosos testimonios, una suerte de complicidad entre los hombres, se sienten libres hablando entre ellos, usan una jerga común, hacen comentarios y abordan temas que no tratarían en presencia de una mujer. Los hombres actúan pensando que las mujeres no comparten y/o no comprenden la cultura masculina y por ello generan distancia social. Las mujeres que optan por hacer carrera, por el contrario, sostienen que esto no debe constituir un problema, que no deben sentirse ofendidas, que esas conductas no representan una falta de respeto y que deben acortar la distancia mimetizándose con ellos. En palabras de las entrevistadas "el talento de la mujer está en hacerlos sentirse cómodos de manera que puedan conversar de todo y en esa medida se facilitan las relaciones". Las mujeres están conscientes de que si no se adaptan a la cultura masculina se limitan sus posibilidades de desarrollo personal y profesional. En general, la estrategia femenina individual es utilizada no sólo en los niveles ejecutivos sino en toda la escala jerárquica ocupacional.

Algunas ejecutivas reconocen que cuando las mujeres logran insertarse en los espacios masculinos de toma de decisiones el poder se desplaza hacia otras instancias, sean o no institucionales. En el tope de la pirámide se maneja mucha información, pero los ejecutivos hombres no la comparten pues saben que constituye una de sus principales fuentes de poder. Una gerenta relata que se hacían reuniones de gerentes y subgerentes a las cuales ella podía asistir, pero jamás la incluían. Se la invitó después de cierto tiempo y a sugerencia de ella. Su sorpresa fue muy grande al comprobar que "se juntaban para contar chistes y beber". La pregunta que cabe hacerse, y que se han formulado muchas mujeres que han vivido este tipo de experiencia y las investigadoras de estos temas, consiste en si efectivamente en esas instancias sólo se practica la sociabilidad o si bien, frente a la presencia de una mujer, se altera la dinámica interna del grupo para construir un escenario artificial que desestimule la participación femenina. De hecho, cuando no se presenta una situación de aislamiento intelectual o laboral es porque estas ejecutivas han desarrollado claras estrategias con

miras a mantener vigente una red de relaciones con personas de dentro y fuera de la organización; es decir, comparten la información y son excelentes comunicadoras.

Una de las estrategias que utilizan las mujeres para superar el ejercicio del poder que proviene de la jefatura es usar la manipulación basándose en su poder de seducción o en su condición de ser sexuado. Esta práctica se despliega cuando existe una situación de conflicto de intereses o de confrontación directa. Una ejecutiva expresa: "las mujeres tienen ventajas frente a los hombres. Son iguales a ellos, pero además pueden usar una sonrisa. Un jefe que tuve me dio ciertos consejos para atraer la atención y distraer la situación en determinadas circunstancias en que la mujer recibe un ataque directo durante una reunión". No se trata del ejercicio abierto de la seducción, sino de estrategias que pueden o no interpretarse como tal. El modo de ponerlas en práctica es muy importante, se constituye en la llave del éxito o de un fracaso estrepitoso. Son mecanismos defensivos que se activan para neutralizar el uso del poder consiguiendo aliados, evitando la agresión o la sanción. Al mismo tiempo permite tener éxitos parciales, pues en ese momento específico se consigue negociar, neutralizar la crítica, alcanzar cierta meta con relativa eficacia. Ello no da lugar necesariamente a un proceso de construcción de poder real individual y, menos aún, de respuestas colectivas de resistencia al poder. Es una respuesta individual de cada mujer y de todo subordinado que hace uso de un recurso frente al ejercicio del poder.

La idea predominante es que las mujeres son malas negociadoras o que utilizan ciertos artificios basados en el sexo. Respecto del primer juicio - son malas negociadoras - Leonard Greenhalgh (Helgensen, op. cit. 1990) afirma que se trata de diferencias de género en los estilos de negociación. Llega a la conclusión de que los valores femeninos de interdependencia y reciprocidad conducen a la mujer a tratar las negociaciones como espacios de relaciones de comunicación que requieren contacto, interacción y consenso y no como espacios de conflicto. Por el contrario, dice, los hombres se focalizan en la independencia, la competitividad y la autonomía y así visualizan las negociaciones como una oportunidad para triunfar. Algunos testimonios acerca de las prácticas

femeninas demuestran que las mujeres pueden ser malas negociadoras en lo que se refiere a su propia posición, pero no en cuanto a la posición de otros. En ciertas ocasiones las mujeres representan al sindicato frente a la gerencia. Tanto mujeres como hombres reconocen que es favorable "enviar una mujer cuando hay negociaciones muy difíciles, porque obviamente el hombre en determinados momentos no puede coquetear. La risa, una sonrisa de mujer, seduce y esto hablando en el buen sentido porque siempre debe estar presente el profesionalismo". La capacidad de la mujer para desplegar al mismo tiempo el "rol de seductora" y el "rol maternal" es una estrategia que le otorga legitimidad en aquellas situaciones en las cuales la capacidad de comunicación, y a través de ella el manejo adecuado de los conflictos, es necesaria. Pero esta capacidad es insuficiente si no se combina con organización, racionalidad, tiempo y ecuanimidad.

La renuencia de los hombres ante la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, unida a la revalorización en la empresa de algunas características femeninas, explican parcialmente por qué las mujeres exitosas desarrollan al interior de sus carreras una suerte de remodelación del estereotipo femenino. Así como en las carreras normales las mujeres suelen hacer trabajos para los cuales se requirirían ciertas características "femeninas" (cordialidad en la atención al cliente, por ejemplo), en los puestos altos ellas deben ser también exponentes de "lo femenino", pero de un modo más sofisticado y equilibrado que en los niveles inferiores. En general las mujeres exitosas deben ser portadoras de características "femeninas" (sutileza, buena presencia, buen trato, delicadeza), pero para tener autoridad es preciso que logren un equilibrio con las características "masculinas" (firmeza, claridad, iniciativa, frialdad, etc.).

El proceso de combinar características femeninas y masculinas concuerda con la visión de la empresa moderna que privilegia la gerencia andrógina (como ya se mencionó, consiste en que en particular los funcionarios en cargos de dirección sean portadores de los rasgos femeninos y masculinos que la empresa valora como positivos). Las mujeres reconocen que si bien los hombres han incorporado algunas características femeninas a su desempeño

laboral, las mujeres que trabajan han realizado un esfuerzo mayor para incorporar características masculinas. El contacto diario produce una resocialización de las mujeres en el marco de una cultura, estructura y reglas del juego esencialmente masculinas. Y, según opiniones de las entrevistadas, esta resocialización ha sido posible porque las mujeres son más flexibles y tienen "capacidad para ser masculinas en el trabajo y femeninas en el hogar, femeninas en el empleo y masculinas en la casa". Esta idea pasa a formar parte del sentido común para el conjunto de personas involucradas en esa cultura empresarial. Parte importante de las mujeres consultadas tiene conciencia de que la presencia de características femeninas que no se equilibren con rasgos masculinos obstaculiza el reconocimiento de su desempeño laboral porque "si sólo se es suave, emocional, etc., con esa femineidad no se logra credibilidad".

De hecho existe en el rol femenino un tipo de flexibilización bastante mayor que en el rol masculino. En este momento los hombres al parecer no perciben la necesidad de cambiar sus prácticas en el mundo del trabajo y menos aún su rol en la esfera privada de la familia. A diferencia de los hombres que se identifican sólo con el rol de proveedor, en general la mujer concuerda en percibir que su propia identidad es compleja y multifacética. Por ello integran la esfera privada y la pública. Sally Helgensen (op. cit. 1990) dice que la mujer no compartimentaliza y aunque ello complica su vida, al mismo tiempo le propociona ventajas: por ejemplo, no alienarse por causa del trabajo, no tener sentimientos de vacío. Algunas entrevistadas consideran que este cambio - el hecho de que la mujer se incorpore cada vez más al ámbito laboral - "se ha traducido en ganancia para ellas y pérdidas para ellos", aún cuando esto le signifique exceso de trabajo y tensiones como producto de su doble rol.

Las entrevistadas no reconocieron la "thatcherización" o asimilación exagerada del modelo masculino como una estrategia utilizada por ellas, aunque se refirieron a la existencia de mujeres con tales características: "son agresivas, se visten bien, se arreglan, pero carecen del encanto y la suavidad femenina. Son más duras e inflexibles que los hombres". Para algunas este patrón de compor-

tamiento se observa con mayor frecuencia a medida que ascienden en los cargos ejecutivos, ya que tienden a asumir actitudes más exigentes, autoritarias y rígidas que los hombres pues "quieren probar que sí lo pueden hacer". Según otras, estas características se presentan más a menudo en la primera etapa de la carrera laboral, momento en el que deben proyectarse, mostrar que "quieren seguir en la competencia". La existencia de opiniones tan opuestas nos lleva a sospechar que el surgimiento de rasgos tipificados como masculinos dependerá tanto de un tipo de socialización temprana cuanto del cargo que ocupan y de ciertas características personales y/o de la empresa que las acercan mucho al perfil de un líder. Ello favorece la configuración de una identidad de mujer moderna que en nuestro medio está muy vinculada, en el nivel del inconsciente colectivo, con la masculinización o pérdida de la identidad femenina. En este sentido algunas entrevistadas, aun las que ocupan cargos ejecutivos, señalan que este comportamiento podría originarse en que "no se sienten contentas de ser mujer". Creemos que estas mujeres aceptan las reglas del juego y el punto de vista de la cultura masculina y rechazan, sacrifican o enmascaran en el trabajo algunas de sus cualidades más "femeninas", básicamente la emocionalidad, en el intento de crear un perfil propio de mujer que les permita una mayor identificación con el grupo en el poder y ser aceptadas por éste.

Este aspecto es bastante complejo porque la identificación con el grupo en el poder no es mecánica, no se basa sólo en imitar las formas de gestión masculina; aunque es una condición necesaria para ser aceptada, no es suficiente. Una subgerenta de banco relata: "me separé y comencé a trabajar por necesidad. Vi que la inserción en este medio era difícil para las mujeres, aun en el caso de las profesionales. Entonces aprendí que tenía que ser muy autosuficiente, demostrar mucha seguridad en mí misma. En mi nivel soy la única mujer en las reuniones y eso me hizo aprender que tengo que ser agresiva. Cuando me corresponde intervenir lo hago con mucha firmeza, sin ser inflexible. No soy feminista, por el contrario soy machista. Me encanta que me ofrezcan el asiento, me sirvan el café, me digan que amanecí buenamoza, me traten de manera diferente porque esa es una ventaja que tengo respecto a ellos. Me tratan distinto". Este testimonio contiene varios aspectos

interesantes. Por una parte, la necesidad de remodelar el estereotipo femenino adaptándose a las formas de gestión impuestas por la empresa para sus altos funcionarios y permitiéndole hacerse merecedora del reconocimiento de la gerencia. Sin embargo, asumir un comportamiento netamente masculino - que es el que posee legitimidad - las coloca en una encrucijada paradojal pues corren el riesgo de ser consideradas marimachos. Por esta razón las mujeres realizan una operación - consciente o inconsciente - mediante la cual incorporan algunas características masculinas aprobadas por la cultura de la corporación y al mismo tiempo mantienen, y en ciertos casos refuerzan, comportamientos femeninos con miras a preservar la distinción entre los sexos. Se observa una contradicción en términos de que muchas de ellas esperan ser tratadas como iguales en lo que se relaciona con las funciones, pero diferentes por ser mujeres. Aún así, no pueden utilizar en forma abierta la coquetería pues todo comportamiento que aluda al sexo generalmente es reprimido por la empresa y, muchas veces, sancionado con el descrédito. La sola simpatía entre funcionarios de distinto sexo, en especial en el nivel de la jefatura, puede ser considerada como una manipulación de las mujeres para obtener ventajas. Implícitamente se establece un código que privilegia las relaciones asexuadas, aunque de hecho no opere. Para evitar conflictos algunas mujeres transforman la relación con los funcionarios hombres en una de camaradería, de hijo-madre o de padre-hija o ambas, en distintos momentos y con diferentes personas.

Una ejecutiva puede lograr un apoyo adicional de los funcionarios desplegando distintos modelos de rol de acuerdo con la situación y el referente con quien esté interactuando. En ciertas circunstancias puede tratar con gran dureza a sus subordinados o pares cuando advierte irregularidades en el trabajo, pero mantener una actitud igualitaria y solidaria al defender de toda crítica externa a su equipo y, aun en otras, buscará el apoyo y el consejo de alguna persona, en particular de sus superiores. Esta situación ejemplifica la capacidad de alternancia de los roles como una práctica consciente para lograr mayor confianza y prestigio al interior de su grupo; ello servirá para obtener la posterior aprobación de la corporación. La expectativa que manejan es que al combinar cali-

dez, inteligencia y cierta severidad conseguirán legitimidad en su camino a la cima.

Hacer carrera implica saber "venderse" bien y proponerse metas en el largo plazo. Para ascender es preciso ser capaz, responsable, comprometerse con la empresa, etc., pero fundamentalmente hay que "hacer que una se note", "darse a conocer", "mostrar lo que se hace." Esto se obtiene a través del buen desempeño de las funciones pero, en lo esencial, interactuando, acortando la distancia con la jefatura dentro y fuera de la organización. Una mujer, en la actualidad ejecutiva, relata que en cierta ocasión se acercó informalmente al vicepresidente para decirle que le gustaría mucho estar a cargo de relaciones públicas y "eso a él se le quedó grabado. Se fue la persona que ocupaba el cargo y me llamó". Distinta es la situación de una funcionaria administrativa, con título de contadora, que tiene el mismo puesto en la empresa desde hace 18 años. Se le ha recomendado que debe mostrarse más, hablar con el gerente cuando le lleva documentos para su firma, pero ella señala: "no soy así, no me importa, no creo que eso sea lo necesario para surgir en esta empresa." Esta opinión no es producto de falta de interés por ascender. Se trata más bien de una resistencia hacia los códigos implícitos de la corporación y aunque desea hacer carrera laboral dentro de la compañía, mostrarse es una actitud que según su expresión "no le nace". Acortar las distancias sociales con la jefatura implica no sólo mostrarse sino también un proceso de interacciones mediante las cuales la mujer, contrariamente a lo que sucede con el hombre, debe dar a conocer sus progresos tratando de no ser estridente, poco femenina o difícil.

En general, el equipo de trabajo sabe quién hace qué y es el jefe quien lo representa en las instancias más elevadas de decisión. La jefatura puede mostrar las realizaciones e impulsar la carrera de las personas que integran su equipo o puede, por el contrario, "invisibilizar" el desempeño de sus subordinados y adjudicarse para sí los logros ajenos. En las empresas modernas se sostiene que el ejecutivo debe darle crédito a sus subalternos porque ello significa que es capaz de preparar recursos humanos calificados y conservarlos al premiarlos de acuerdo a sus méritos y, no menos importante, que no se adjudica los méritos de otros para obtener aprobación y promoverse. Pero promoverse no implica elogiarse a sí

mismo y exagerar, sino destacar las cualidades propias con base en los logros concretos, porque venderse ("marketearse") sin fundamento es peligroso. La mayoría de las entrevistadas concuerdan en que los hombres conocen mejor las reglas del juego y por lo tanto saben cómo promoverse, pero también señalan la existencia de elementos tales como el autobombo, el énfasis exagerado en la tarea cumplida, el adjudicarse o desvalorizar el trabajo de los demás trascendiendo los límites de la honestidad, la amistad y el compromiso. En suma utilizan mecanismos de promoción ciñéndose a las reglas del juego, pero con una falta de ética que redunda en su propio beneficio. Frente a estos comportamientos las mujeres marcan una frontera que se expresa a través de la crítica a las formas que adopta la lucha por el poder al interior de la empresa. Esta posición de crítica se atribuye a juicios morales o a falta de experiencia para participar en el juego. Los hallazgos relacionados con nuestra realidad corroboran la literatura sobre el tema. Las mujeres sostienen la necesidad de basar sus actividades en ciertos principios: preservar las relaciones, valorar mucho la cooperación, ser leal hacia los demás y en especial hacia la empresa, trabajar lo mejor posible.

Algunas mujeres llegan a cargos altos porque saben participar en el juego del poder utilizando correctamente la estrategia de "venderse" en función de sus prioridades. Entre otros aspectos, se observa que evitan el contacto con los subalternos salvo por asuntos directamente relacionados con el trabajo, se anticipan a la crítica y se preparan para ella, y privilegian las relaciones con los hombres que tienen poder de decisión dentro y fuera de la empresa. La consecuencia inmediata es que eluden el trato aun con mujeres de nivel igual o superior y excepcionalmente las eligen como modelos, pues al igual que ellas pueden ser objeto de discriminaciones lo cual les resta seguridad en su propio éxito. Es común escuchar la siguiente opinión: "me gusta que mi jefe sea hombre porque me da más seguridad". Entonces la estrategia que se despliega es la de mostrar una alta identificación con el grupo predominante.

Una práctica usada por las mujeres para identificarse con la gerencia puede consistir en realizar - consciente o inconscientemente - una discriminación instrumental en función de ventajas

personales, aún cuando esta práctica las preocupe y entiendan que las personas discriminadas son tan capaces como las demás. Aún más, ésta podría ser una reacción a la presión discriminatoria de la gerencia, los subalternos y los clientes. Parte importante del juego es enviar señales a quienes detentan el poder con miras a obtener su reconocimiento como candidatas adecuadas para formar parte de esa élite. El objetivo final se logra no sólo cuando se accede a un espacio de poder institucional sino también a las redes informales - espacios y relaciones - de la jefatura.

Las mujeres que desean hacer carrera utilizan la estrategia de superar los bloqueos al ascenso cambiándose de área, es decir frente a la existencia de topes de carrera en un sector de la empresa hacen un cambio horizontal aunque éste no implique necesariamente un ascenso inmediato. Es una táctica de largo plazo. Varias entrevistadas manifiestan que la única manera de ascender sería que la empresa creara otro cargo y, como en general ello no es posible, la alternativa es cambiarse a un departamento o sección que dé oportunidades para proyectarse.

Otra estrategia es cambiar de empresa utilizando sus contactos personales y no postulando vía el mercado y esto porque "por contacto una va como a la segura, mientras que al utilizar empresas de consultores va en igualdad de condiciones o en desventaja frente a otros postulante, en especial hombres". "El mejor momento para cambiar de ocupación es cuando se tiene trabajo", señalaba una de nuestras entrevistadas, porque la actualización o el ritmo vertiginoso de los cambios hace que una persona quede rápidamente obsoleta si interrumpe por un tiempo su carrera. Algunas mujeres piensan que trabajar en más de una parte al mismo tiempo o en torno a varias empresas es una estrategia inicial de desarrollo de carrera que les permite observar diferentes procesos, estructuras y formas de relaciones a los cuales no accederían si se insertaran en un cargo de tiempo completo. Visualizan esta práctica como la manera de adquirir una perspectiva amplia de las demandas del mercado laboral en un determinado momento, de actualizarse permanentemente.

Para desarrollar una carrera exitosa es necesario compatibilizar las exigencias de la vida doméstica y de la vida laboral. Una

ejecutiva es enfática al declarar que para ella "la mujer exitosa es aquella que equilibra en forma adecuada su vida familiar y personal y su capacidad, metas y logros profesionales. No considero que una mujer tiene éxito, aunque sea presidenta de Chile, si observo carencias marcadas en el área de la vida familiar, no importa si es soltera o casada; lo mismo es válido para el hombre".

En este intento de compatibilizar ambos roles se observa un discurso que es a menudo contradictorio, francamente ambiguo o pendular, como es el caso de una gerenta quien dice: "lo ideal son dos niños, una mujer que trabaja no puede tener más familia; llega un momento en que no le puedes dedicar lo suficiente ni a tu familia ni a la empresa. No sé si es suerte, pero la comprensión de mi marido me ha ayudado a combinar las dos cosas. Para mí, mi familia está antes que todo". Aquí surge un elemento nuevo: la necesidad de contar con ciertos apoyos básicos, fundamentalmente del esposo. Son frecuentes los testimonios de ejecutivas que señalan que al iniciar una relación de pareja el hecho de trabajar y estar orientadas al desarrollo de carrera produce conflictos, porque "su punto de vista es anticuado, ellos no tienen una visión de la mujer independiente". La estrategia frente a la pareja es la negociación. En algún momento de la relación estas mujeres hacen valer sus derechos y defienden sus intereses, pero al igual que en la oficina su conducta no es confrontacional. Por el contrario hay toda una etapa, generalmente larga, en que a través de la comunicación se busca llegar a ciertos consensos básicos, que - si se tiene éxito - se expresan en un cambio de la ideología masculina tradicional. Se produce una desideologización que da lugar a una opción más igualitaria o simétrica de la pareja en el aspecto laboral y familiar. Una ejecutiva afirma que "los hombres son muy absorbentes, pero todo radica en conversar, en irse acomodando. Estos largos años que salimos juntos hicieron que él se diera cuenta de que para mí es muy importante el trabajo, que tenía un objetivo diferente al de una mujer tradicional y creo que eso le gustó. Nuestra relación se hizo más armónica".

Hay un reconocimiento casi generalizado de que el desempeño del rol de mujer ejecutiva afecta de alguna manera la esfera familiar y tiene costos personales en el sentido de privarse delibe-

radamente de compartir ciertos momentos afectivos importantes, tales como cumpleaños, aniversarios, vacaciones; postergar, aunque no en forma indefinida responsabilidades que otros miembros de la familia no asumen: por ejemplo, llevar los hijos a una consulta médica, asistir a las reuniones de apoderados (en el hecho de apoderadas), etc.; eliminar actividades recreativas, creativas, reflexivas o participativas (desde la gimnasia aeróbica, pasando por la literatura hasta la militancia política); tolerar la imperfección en el desarrollo de la vida cotidiana doméstica. Aún así abundan afirmaciones en el sentido de que si bien estos aspectos generan nostalgias y a veces culpas, no interfieren en el desempeño laboral. Y ello porque los hombres son capaces de encerrar entre paréntesis toda su vida y dedicarse sólo al trabajo; en cambio, las mujeres son capaces de mayor flexibilidad y pasan rápidamente de buscar una solución en el nivel laboral a buscar una solución en el plano familiar.

En otros casos se observa una estrategia opuesta. Las mujeres que desean hacer carrera se retiran del mercado laboral durante la época en que tienen hijos y se reincorporan una vez que ellos alcanzan la edad pre-escolar. Así se elimina la posible tensión que produciría la necesidad de articular los roles de esposa/madre-trabajadora o la frustración causada por postergar uno en función del otro. Esta respuesta emana de la existencia de patrones conflictivos entre el hogar y la oficina y de una asignación valórica prioritaria a lo doméstico. De igual manera está presente la necesidad de negociar con la pareja los términos de su inserción laboral. Las bases de la negociación pueden ser argumentos pragmáticos ("quiero aportar económicamente a la casa") o de tipo más personal subjetivo ("necesito realizarme como persona").

Otra estrategia consiste en postergar la vida matrimonial y maternal. Los datos de las empresas estudiadas son concluyentes: la proporción de casados es notoriamente más alta para los hombres. La mayoría de las mujeres solteras manifiestan que consagran gran parte de su tiempo a la empresa, se orientan sólo a trabajar y a obtener logros profesionales, no tratan de "equilibrar vida personal y vida laboral". Observamos, asimismo, que las mujeres con carreras exitosas se casan más tarde que el promedio de las mujeres chilenas, quienes se casan más jóvenes que los hom-

bres. Igual cosa ocurre con la maternidad: las mujeres tienen, en promedio, menos hijos que los hombres (1,96 contra 2,35), lo que también indica una postergación de la maternidad. "Yo tenía ese problema, ese prejuicio. Si quedo esperando guagua ahora tendré que faltar mucho tiempo; si hubiese sido sólo por las expectativas de mi vida familiar habría tenido un hijo antes. Demoré cinco años. Reconozco que mi trabajo es clave, por eso tardé bastante en tener a mi segundo hijo". Tres altas ejecutivas han optado por la profesión, dejando de lado la maternidad. Son solteras y explican en la entrevista que administran esta característica como parte de su curriculum. Hasta cierto punto están conscientes de que si bien ello les permite negociar mejor sus condiciones de trabajo, al mismo tiempo implica grandes costos personales. Además, la negociación dependerá de manera importante del sexismo que prelavezca en la cultura de la empresa, es decir si privilegia la reproducción de jefaturas masculinas o acepta o tolera la presencia de ambos sexos en los niveles gerenciales.

En las entrevistas se aprecian los constantes esfuerzos de las mujeres que ocupan puestos ejecutivos tendientes a resolver la tensión entre el ámbito doméstico y el laboral. Sabemos que la familia influye en las posibilidades de logro ocupacional de las mujeres, pero su comportamiento laboral estará supeditado al mayor o menor peso que tenga la ideología de la domesticidad. Familia y trabajo son dos polos en torno a los cuales giran gran parte de los comentarios de las entrevistadas. Cada uno de ellos aparece con características y atributos propios. Por eso no es de extrañar que el perfil de la mujer que tiene éxito en su carrera se define de acuerdo a su particular movilidad respecto a estos polos. Las mujeres tienen posibilidades limitadas y diferenciales de acuerdo a otros factores, tales como formación, expectativas de los demás, capacidad de adaptación, presencia o no de la pareja, actitud de la pareja frente a su trabajo, etc., y en la medida en que logren superar esa tensión entre ambos polos compatibilizando sus respectivas exigencias, postergando o decididamente eliminando uno de ellos, lograrán hacer carrera. Por otra parte, son bastante comunes los testimonios que dan prioridad a la vida familiar frente a la carrera profesional, aun en mujeres que han alcanzado niveles medios en la jerarquía.

Tener una posición ejecutiva no libera a las mujeres de continuar desplegando estrategias para cuidar su imagen frente a los demás miembros de la empresa, destacar y reafirmar sus méritos, su autoridad o su influencia. Si los funcionarios ejecutivos o administrativos no visualizan en ella a una persona que tiene autoridad o poder, pueden emitir opiniones negativas que se extenderán a su equipo de trabajo terminando por restarle legitimidad. Sabemos que el personal subordinado se vincula más a los hombres porque les atribuyen poder y prestigio, porque están en posiciones más sólidas dentro de la corporación y porque pueden dispensar mayores beneficios y comunicar información más importante.

En el camino hacia la cima y en su esfuerzo por sustentar posiciones de poder, la mujer está o estará sola hasta que pueda crear redes de apoyo. La constitución de redes de apoyo formales e informales constituye un tema de primera importancia en la literatura sobre el tema. Sin embargo, en las entrevistas no se observa la existencia de estrategias orientadas a crear o a reforzar relaciones solidarias entre las mujeres. Se percibe más bien una concentración de esfuerzos destinados a generar una red de apoyo personal de los ejecutivos - en su mayoría hombres - y de sus pares y subordinados, independientemente del sexo. Aquí opera con claridad la hipótesis de la adaptación individual. La estrategia de las mujeres exitosas consiste en articular sus intereses y potencialidades con los de la empresa y establecer alianzas con aquellos jefes que poseen una alta legitimidad interna. Se observa, en síntesis, un vacío en términos del establecimiento de alianzas de mujeres, aun entre quienes están en niveles ejecutivos.

Y antes de concluir las mujeres relatarán sus historias laborales y cómo se combinan con sus diferentes situaciones familiares, los mecanismos de discriminación que se ponen en práctica en la empresa, las autolimitaciones que algunas despliegan en el desempeño de sus actividades y las diversas estrategias - exitosas o fallidas - orientadas al desarrollo de carrera. Los distintos elementos que configuran cada relato constituyen una síntesis metódica, elaborada por las propias mujeres, de lo que hemos visto a lo largo de este libro.

Capítulo 9

Historias no particulares



Trabajar, trabajar, trabajar

"Soy ingeniero comercial. En la universidad era obligatoria la práctica profesional al final de la carrera. Por esa razón llegué a una empresa filial de Corfo y cuando terminé la práctica me propusieron trabajar por horas. Aunque se me complicaba la vida porque tenía mucho que estudiar pensé: *interesante, me organizo bien y trabajo y estudio.* En mi casa tuve muchos problemas por este motivo; mi padre estaba indignado ante la posibilidad de que abandonara los estudios.

Posteriormente me ofrecieron contratarme. Fui destinada al departamento de contabilidad donde desempeñaba el trabajo menos importante de toda la empresa, pero no me importaba pues deseaba aprender. Creo que en última instancia en todas las funciones que uno desarrolla aprende, independientemente del nivel del cargo. Tenía una facilidad: medían mi labor de acuerdo con los resultados. El problema no era pasar ocho horas en la oficina, podía estar una hora o ninguna siempre que entregara en una determinada fecha el trabajo solicitado. Siento mucha gratitud por esa empresa porque ahí me formé, estuve 11 años.

Luego sugirieron que ingresara de planta como ingeniero. Acepté y me mandaron a un departamento relacionado con evaluación de proyectos; pero me aburrí. Evaluar proyectos era un proceso muy lento y yo me sentía con energías para hacer muchas cosas más. Permanecí en ese puesto cerca de un año y medio hasta que no

resistí y hablé con el gerente general. Quería que me trasladaran a otra unidad, donde hubiera mucho trabajo y presión. El trabajo tranquilo me fastidia. Insistí bastante y finalmente un gerente dijo: *Si quiere hacer cosas, ¿por qué no la dejan? Trasládenla.*

En esa empresa el área contable tenía en aquel tiempo una cantidad de problemas espantosos y ahí me destinaron. Todo el mundo me decía, *tú eres ingeniero comercial, ¿cómo vas a irte a contabilidad?* Poco me importaba pues consideraba que en contabilidad uno tiene la posibilidad de aprender el manejo de toda la empresa, algo que mis colegas no han entendido hasta el día de hoy. Los ingenieros comerciales piensan que es un trabajo de segunda clase. A mí me daba lo mismo; sólo me interesaba aprender, aprender, aprender lo más que pudiera.

Antes de trasladarme de contabilidad me enviaron a otro departamento donde trabajé en preparación y ejecución de presupuestos. Se manejaban muchos millones de dólares, muchísimo dinero. Ahí estuve un largo tiempo, casi dos años, muy entretenida. Después, a contabilidad. Y comenzó un duro aprendizaje, con mucho dolor, porque ser jefe por primera vez es algo muy difícil. Nunca es fácil ser jefe, pero la primera vez creo que es la más compleja de todas.

Todo fue bastante conflictivo. Primero porque estaba muy asustada pues nunca había sido jefe, pero al mismo tiempo pensaba que era un desafío interesante. Además por primera vez en esa empresa se designaba a una mujer como jefa. Creo que el hecho de ser mujer lo hacía todo mucho más difícil. Al comienzo pensaba que debía ser relativamente blanda: escuchar a la gente, sus problemas, todos sus problemas. Luego me di cuenta de que la gente abusa porque confunde el hecho de que se le escuche con el derecho a hacer cualquier cosa: llegar tarde, no cumplir. Fracasé con ese sistema. Me fui al otro extremo, dura, me puse muy dura, pero tampoco sirve ese método. El tiempo, los malos ratos, las caídas, los errores le van dando a uno un cierto equilibrio. Es necesario aplicar un justo término medio.

A mi la vida me marcó en el sentido laboral. Me he dado cuenta que eso se ha ido repitiendo en mis 21 años de vida de trabajo.

Recuerdo que en mis tiempos de estudiante la primera tarea que me correspondió hacer consistía en sumar unas tarjetas y las máquinas - en ese tiempo existían unas horribles sumadoras mecánicas - en lugar de sumar restaban y todos los saldos estaban malos. Eran metros y metros de tarjetas que había que sumar, sumar. ¡Un espanto! Pero todo sirve, uno aprende a tener paciencia, a comprender. Esa experiencia me sirvió mucho después cuando llegué a ser jefa porque conocía a las personas, conocía el trabajo, comprendía las dificultades que presentaban ciertas tareas.

Me encantan los desafíos. Soy mujer muerta cuando todo es normal. Y eso se nota, hay gente que con sólo mirarla a una se da cuenta y piensa, 'esta persona sirve para arreglarnos el problema'. Entonces no siempre es una opción propia. Ahora que tengo más experiencia observo a mi alrededor para ver quién me sirve para esto, quién me sirve para esto otro.

En esa empresa me fue estupendamente bien. A través de mucho dolor, de sufrimiento, de mi primera experiencia como jefe aprendí muchas cosas y seguí siendo promovida a distintos cargos hasta llegar a subgerente de finanzas. Tenía a mi cargo ocho departamentos y bastante personal. Ahí ya no había hacia donde escalar porque el cargo gerencial era un cargo político; me retiré porque no me interesaba estar en el sector público y menos en un cargo político.

Después llegué a esta AFP. He trabajado sólo en dos partes: 11 años en esa empresa y aquí, donde entré de la manera más increíble y ya voy a cumplir 10 años. Yo había jurado no volver a mirar la contabilidad porque estaba lo suficientemente saturada. Sin embargo aparecieron estas empresas nuevas, que nadie conocía: las Administradoras de Fondos de Pensiones. Pensé que era una fantástica oportunidad de entrar a una oficina que aún no estaba en marcha, ni siquiera partía; tal vez me atrajo debido a mi característica de enfrentar los desafíos, las cosas más complejas.

Esta firma estuvo tres meses tratando de contratar un contador general, buscaban 'la' persona. Habían entrevistado a casi 300 postulantes y nadie les satisfacía. De repente ven mi currículum

y dicen que yo era 'la' persona. Me dije *¡que horror!, ¿cómo voy a trabajar de nuevo en contabilidad?* Obviamente en comparación con la posición jerárquica que tenía en la otra empresa, este era un cargo de menor nivel. Pero eso no me importó. Creo que es uno quien le da el nivel y la importancia a los cargos, así que a mí me da lo mismo ser gerente o subgerente.

Pensé que era una buena oportunidad y dejé de lado toda la distancia que le había tomado a la contabilidad, mi rechazo mental. Estuve cinco años como contador general y echamos a andar la empresa. ¡Nos fue fantástico!. Eramos 20 personas cuando llegué. No teníamos nada, ni siquiera escritorios; lo hicimos todo con el corazón, trabajando día y noche.

Cuando cuento esto quizás nadie me cree, sólo la gente que lo vivió con uno sabe que es verdad. Recuerdo que esa Semana Santa de 1981 me tocó trabajar, leer el Decreto Ley 3.500, estudiar 15 circulares que habían salido en ese momento de la Superintendencia (hoy ya vamos en las 600). Ese año solamente tomé libre - porque no era cuestión que me prohibieran o me obligaran, era mi propia decisión - el 25 de diciembre, el 1º de enero, el 12 de octubre que es mi cumpleaños, el 18 y el 19 de septiembre. Se trabajaba día y noche, de lunes a domingo. Me creía 'superwoman' en ese tiempo. En casa mis padres decían que estaba demente, no podían entender que estuviera en una empresa de locos donde se trabajaba a ese ritmo. Empecé a adelgazar y bajé 10 kilos. Tenía aspecto de enferma. La verdad es que anduve medio tambaleando, pero estoy convencida de que uno en la vida logra lo que desea, saca energía de donde no la tiene, del aire, del sol, es cuestión de querer hacer cosas. Y con esfuerzo, con sacrificio, obtiene lo que quiere.

Ya en 1984 me empecé a aburrir. Yo informaba al gerente de finanzas y le dije: *estoy super aburrida, tienes que darme otro trabajo. Si no me cambias y me das otro trabajo me voy, si sigo aquí me voy a morir.* No era una amenaza, es que no sirvo para estar demasiado tranquila. Cuando ya me estaba angustiando con tanta lentitud se presentó otra situación de locura. Fue igual que en 1981, pero no con el ritmo de irse a las 5 de la mañana y a las 8 estar de vuelta sino saliendo a las 3 de la mañana y volviendo a las 8. Fue una

experiencia rica. Vivir toda la problemática de relaciones humanas, de los papeles, los sistemas, los procedimientos, es una experiencia espectacular. Y me quedaba trabajando, siempre trabajando. En esa forma se logra también que el personal responda, se comprometa sin límites. Porque habitualmente los jefes no hacen eso. Hoy, como gerente general, también he tenido que quedarme unas tres o cuatro veces toda la noche Pero sería una irresponsabilidad si hiciera lo de antes porque el nivel de las decisiones que uno debe tomar es diferente.

En esa época había un vicepresidente, una persona brillante - ahora ya no está con nosotros -, un tipo adelantado en el tiempo, ejecutivo, con la mente clara. Y era entusiasta, a uno le comunicaba fuerza, motivación. El me puso a cargo de un proyecto especial para reorganizar toda la gerencia de administración y finanzas. *¿Pero qué quieres que haga? No sé, eso es problema tuyo. Necesito el trabajo terminado en cuatro meses.*

Terminé ese proyecto y el vicepresidente me dijo: *ahora quiero que te hagas cargo de la gerencia de operaciones.* Y ahí casi me dio un infarto. Operaciones tenía en ese momento alrededor de 195 personas. Y si tu conoces una AFP y te preguntan qué es lo más complicado, te contestarán: la gerencia de operaciones. Se manejan quince millones de documentos que están en un archivo. Es donde se fabrica el producto, por así decirlo. Es como la gerencia de producción en una empresa industrial.

Yo estaba en mi salsa, vivía como loro en el alambre, eléctrica todo el día porque se depende del computador, de la gente, de los procesos, todo contra el tiempo, plazo para esto, plazo para aquello, la Superintendencia presionándote día y noche, no te puedes atrasar, se hace balance diario. En fin, pasaba en locura permanente. Hasta me dio principio de úlcera por la presión: arreglas un problema y aparecen diez más. Esa es la vida del gerente de operaciones. Pero tu gente tiene que verte siempre buena onda, sonriente, entusiasmada, con fe, con confianza en que vas a lograr los objetivos. Es un trabajo bien bonito. Una se desarrolla mucho como persona porque adquiere aguante. Un buen ejecutivo tiene que ser una persona con criterio, tener la película clara, actuar con

transparencia, con capacidad de organización, de liderazgo y de administración. Allí estuve tres años y medio. Después me llamó nuevamente el vicepresidente y me dijo: 'ahora te tienes que hacer cargo de la gerencia general'. *¡Tu estás loco!* le dije. Pero me hice cargo de la gerencia general.

He comprobado algo a lo largo del tiempo. Creo que uno tiene que demostrarle a la empresa lo que es capaz de dar y no al revés. La empresa no te ofrece primero y después tu das, no es así: tu primero das y después la empresa responde. En la vida a uno las cosas le llegan cuando está preparada para asumirlas, no antes.

Creo mucho en el poder que tiene la mente. Pienso que el ser humano es ilimitado, pero no usa todos sus recursos. La gente es un poco cómoda en ese sentido, se suma a la mayoría.

Siempre trabajo con bastante entusiasmo, soy muy optimista, no le tengo miedo a nada, salvo a los aviones. Cuando me veo enfrentada a un problema muy difícil actúo con fe y confianza en mí y en Dios y, finalmente, las cosas salen bien. Diría que lo único que he hecho es enfrentar obstáculos. Luchas contra muchas cosas: la inercia de la gente que no trabaja a tu ritmo, las condiciones externas, problemas de la empresa, presiones, el entorno socio-económico-político, las envidias. Es una lucha permanente con tus propios colegas, tus pares. Esa ha sido una constante en mi carrera. En el caso de los varones se nota más, aparece el machismo. Surge el machismo en plenitud. Claro, hay gente que dice: *¿por qué esta niña es gerente general y no lo soy yo?* A su vez las mujeres nunca se visualizan como gerente general, jamás. Las que piensan que pueden alcanzar esos niveles son excepciones.

Yo diría que no hay discriminación en esta empresa. Aquí la gente asciende por méritos, independientemente del sexo. Aunque hay jefes que en definitiva son machistas y que nunca van a destinar a una mujer a un cargo de supervisión. Pero no, no hay discriminación aquí. De todas maneras hay menos jefas mujeres, pero por casualidad nada más. Hay departamentos más femeninos y departamentos más masculinos. Por ejemplo, una mujer en contabilidad es fantástica: detallista, preciosista, con una paciencia que la mayoría de los varones no tienen. En ventas la mujer es estupenda,

más intuitiva; para vender hay que ser un poco psicólogo y tener intuición.

Soy una persona con mucha fortaleza y me gusta decir las cosas claras. Me importa que si en un determinado momento a alguien no le gustan las cosas, me diga: *¿sabe qué más?, váyase.* Me voy, yo no nací gerente general ni voy a morir gerente general. En ese sentido digo *hoy estoy trabajando aquí, mañana estoy en otra empresa;* nada es definitivo, ni la propia vida.

En cuanto al éxito, es una cuestión tan relativa, tan subjetiva. Diría que hay que trabajar duro, esforzarse mucho, entregarse con mucho compromiso, tener ciertas habilidades y capacidad de liderazgo. Y eso uno lo tiene de manera innata y, además, lo desarrolla con el tiempo. Los golpes van enseñando acerca de los errores. Pienso que la objetividad es una cuestión vital, ser justo es un aspecto demasiado importante, por lo menos para mí. Pero esto obliga a ser de una sola línea, jamás mentir, ser justo, objetivo, transparente, franco.

En cuanto a mi vida privada no tengo hijos ni marido, pero tengo compromisos familiares que en cierta manera me limitan. No todo es tan sencillo ni estoy tan libre. Creo que si estuviera casada y con hijos me comportaría de la misma manera, porque es parte de mi carácter. Es cuestión de carácter, de personalidad."

No digo que sea fácil

"Soy gerente de la cartera afiliados. Eso significa estar a cargo de un grupo de personas antiguas en la compañía que han hecho carrera empezando por ventas y han llegado a agentes de mantención o agentes de cartera. Debo dirigir a toda estas personas para buscar la forma más profesional de mantener la cartera de los afiliados. Tengo a mi cargo a una asistente social, que es a la vez supervisora del grupo de 15 agentes ejecutivos de cuentas. Hace

sólo tres meses que estoy en este nuevo cargo. Veo la posibilidad de ascender, pero no de inmediato. Creo que a cada cosa hay que darle su período de desarrollo, de madurez.

Mi primer trabajo no tenía mucho que ver con esto. Fue un poco por querer ser algo más que dueña de casa, por un deseo de desarrollo personal. Estuve trabajando casi seis meses en una empresa, en la época del 'boom' de los juguetes importados. Me gustó la idea de trabajar, la idea de ganar dinero y luego tuve la oportunidad de entrar en 1978 a una compañía de seguros bastante importante. Empecé como agente, después pasé a ser supervisora. Posteriormente, para tener más ingresos me fui a una editorial. Trabajé un año y medio ahí y me encontré por casualidad con el gerente de la otra firma, quien me preguntó si deseaba ingresar a una compañía de seguros de vida. Pienso que era la primera vez que le daban esa oportunidad a una mujer y me la ofreció porque me conocía.

Empecé como gerente de agencias. El cargo que tengo ahora significa un ascenso y de hecho, considerado desde el punto de vista de la capacitación, creo que es como un complemento a todo lo que he hecho en nueve años de carrera.

Estudié hasta cuarto año de arquitectura y decoración de interiores en la Universidad de Chile, nada que ver con esto. Cuando estaba en tercer año me casé. Terminé ese año pensando continuar los estudios, pero al siguiente quedé esperando a mi hijo mayor. Fue un embarazo bastante malo durante los primeros meses. Eso me obligó a dejar la carrera, a preocuparme más de mi embarazo.

Mis padres son árabes y mis suegros españoles. Tienen las ideas típicas de los papás y de los suegros de que a esta niñita económicamente no le falta nada, que el bebé, que las empleadas, en fin. Entonces tampoco estudié. En marzo siguiente estaba esperando a mi hija; también fue un embarazo difícil en el comienzo y cuando decidí volver a estudiar (no existía aún el sistema en que se pueden congelar ramos) prácticamente tenía que empezar todo de nuevo. Como no me convenía y no podía darme el lujo de estudiar cuatro años teniendo niños pequeños, abandoné la carrera. Cuando empecé a trabajar, en 1977, el mayor tenía nueve años y tres la más chiquita, que iba al parvulario. Ya no significaban problemas.

Yo me aburría soberanamente, sentía la necesidad de hacer algo que no fuera la labor de casa, de realizarme.

Creo que terminé haciendo lo que mis padres y mi marido me obligaron a hacer y no lo que yo quería. Por eso llegó un momento en que me rebelé y dije: *esto sería todo, cambio y fuera, ahora quiero ser yo, ya está bueno. Ya cumplí la parte más difícil de mi tarea que es cuando los niños son más pequeños y ahora necesito un tiempo para mí y otro tiempo para ellos.*

Siempre me ha fascinado mi trabajo, lo hago en forma natural, no me pesa. Si tengo que quedarme hasta tarde o llegar muy temprano o venir un día especial, no lo siento en ningún momento como una situación fastidiosa. Quizás sea majadera, pero en momentos difíciles he tratado de ver las cosas en forma más positiva, he tratado de pasar por alto los problemas y por eso mismo los he ido superando. Creo que lograr cualquier puesto en una empresa, que reconozcan la labor de una es el resultado del trabajo que se hace.

Si hago comparaciones con hombres a mi mismo nivel no he encontrado barreras, aunque puede haber 'una' que a veces nos afecta. De hecho, la última vez que me sucedió fue con un gerente que era chileno. A él no le parecía bien que una mujer ocupara un cargo de supervisora.

En la compañía de seguros de vida diría que el 90% de las personas que estaban en mi nivel y sobre mi nivel eran hombres. De hecho, en las típicas reuniones era la única mujer, siempre la única mujer. A mí toda la vida me ha encantado enseñar y enseñar bien. Me gusta dar el máximo en la empresa en que estoy y que las personas a mi cargo traten también de dar el máximo. Era muy buena preparadora de agentes y llegó el momento en que empecé a darme cuenta de que cada tres meses me desarmaban mi equipo de venta y me mandaban gente nueva. Mi gente, que ya estaba absolutamente preparada, la repartían en equipos cuyos jefes eran hombres. Entonces me dije: *soy una tonta, estoy trabajando para otros, a mí nadie me reconoce lo que hago y lo hago con mucho cariño, pero resulta que no voy a lograr nunca una meta ni que reconozcan que tengo el mejor grupo de la compañía.*

Esta situación la relaciono directamente con el hecho de ser mujer. Fue así porque la persona con quien tuve problemas me lo dijo. Me manifestó claramente que no aceptaba que las mujeres trabajaran y que deberían estar en su casa. En un principio no advertí que me desarmaba mis equipos, que tenía una actitud francamente hostil. Me sentía orgullosa en el fondo al pensar: ¡qué fabulosa soy que me mandan a mí la gente para prepararla! Pero de repente caí en cuenta que no era porque fuera tan fabulosa, sino sencillamente porque me estaban impidiendo progresar.

Empecé aquí en 1981 y creo que es una empresa que da iguales posibilidades a hombres y mujeres. Hay muchas mujeres con cargos importantes y se valora a la persona como tal, no porque está dentro de un vestido o de un pantalón sino por sus propias capacidades. Entiendo que mi salario es igual al de los hombres en el mismo nivel, nunca me he fijado en las liquidaciones de ingresos pero tengo la impresión de que es así. Puedo demostrar que en la empresa anterior muchos agentes ganaban más que yo.

Estimo que sólo en las empresas pequeñas o familiares no se quiere contratar mujeres; en las empresas grandes veo a muchas mujeres que ocupan cargos importantes. Aquí en la empresa hay bastantes mujeres en puestos altos. Pero hoy, en general, las empresas piensan mucho antes de contratar a mujeres de una cierta edad, la edad en que la mujer puede tener hijos, porque eso ya significa un año - a veces más - durante el cual va a faltar a su trabajo. Los cargos son tan específicos que la ausencia, aunque sea de una sola persona, se nota; hay que preparar especialmente a otra para esa labor. Claro que hay empresas que son sumamente cerradas, no les gustan las mujeres y eso es independiente de la edad. Son cerradas porque consideran que los hombres son más capaces. Aquí no es así. Influye el hecho de que las empresas extranjeras tienen otra mentalidad respecto a la contratación de mujeres. Esta empresa tiene muchas mujeres en cargos importantes de nivel internacional. Aquí los hombres reconocen a la mujer como par. No he sentido en ningún momento que la hagan sentirse tonta o que está en un plano inferior, no. Por el contrario, el ambiente es de mucha participación. Pienso que la convivencia directa es buena, no se siente mal una por el hecho de ser mujer.

También hay clientes hombres que rechazan el que una mujer los visite para hacer negocios. Lo rechazan abiertamente, le tienen más confianza a un hombre o sencillamente porque es hombre negocian con él. Generalmente las mujeres son mejores agentes, pero hay clientes que son casos patológicos. Creo que ahí tenemos discriminación: *¿será tan inteligente? ¿será cierto lo que me está diciendo? ¿tendrá bastantes conocimientos?*

Existe más discriminación entre las propias mujeres que de los hombres hacia las mujeres; se nota más la envidia entre mujeres. En cambio con el hombre siempre se es más amiga, se tiene más ayuda y apoyo.

Generalmente he tenido hombres en mis equipos de venta, eso nunca me ha molestado. Claro que basta que haya un hombre en un equipo de mujeres para que todo se hable en el género dominante: el masculino. Aunque haya uno solo decimos 'nosotros' y no 'nosotras'. Son mejores los equipos mixtos porque se produce ese equilibrio de lo emocional con lo cerebral, pero en lo personal nunca me he sentido mal trabajando con hombres; al contrario, tengo una relación exquisita con el sector masculino. En la vida social prefería estar en el grupo de los hombres, encontraba que aportaban mucho más, me fascinaba irme a conversar con ellos porque hablaban cosas entretenidas: de política, de algún problema del momento.

Los hombres son muy simpáticos para entender a las mujeres cuando una no es mandona. La clave está, creo yo, en la forma de decirles las cosas. No es más inteligente la mujer más inteligente, sino la que sabe hacerse la tonta. En cualquier nivel de situaciones es igual, al hombre no le gusta que la mujer demuestre inteligencia. Esa táctica la he usado siempre. La experiencia me ha demostrado que a los hombres, en su fuero interno, realmente les molesta que las mujeres los superen en un momento dado. Y ahí entran la sensibilidad y ese sexto sentido de la mujer para conseguir las cosas, para que se le faciliten. Aun en una empresa como ésta, así se simplifican las relaciones. Por ejemplo si una pide mayores explicaciones parecería que le costó comprender. En el trabajo he visto a mis agentes poner caras inteligentes, a pesar de que uno se da cuenta que no entendieron nada. Muchas veces usé la táctica,

y creo que mis agentes la han usado también, de decir: *la verdad es que no sé si me expresé bien, pero yo quería decir ...* O sea la tonta fui yo, siempre la tonta voy a ser yo.

Esto sucede incluso en el matrimonio. Lo veo en los hombres de mi familia. Si una empieza a analizar a sus padres, hermanos, marido, hijos, se da cuenta que no les gusta que las mujeres sean más inteligentes que ellos. Estoy absolutamente convencida de que es la verdad; cuando dicen la última palabra es porque la mujer sabe hacerles decir la última palabra.

Como se ha demostrado en la historia, la mujer puede llegar a ser presidente de un país y realizar otras actividades de nivel superior porque es tremendamente capaz e inteligente. Además tiene esa parte intuitiva, esa intuición que no posee el hombre. La suma de la inteligencia y la intuición ayuda a solucionar las cosas más rápidamente. También la mujer se presta más para apagar incendios, para enfrentar situaciones; estamos acostumbradas, nos hacemos menos lío frente a los problemas. Cuando el hombre se ve ante un problema pequeño, lo agranda.

A algunas nos interesa hacer carrera y a otras les interesa ganar plata. En comparación con los hombres a las mujeres les interesa menos hacer carrera; el hombre está más preocupado del cargo, la mujer está más interesada por la familia.

Para lograr el éxito la persona antes que nada tiene que desear trabajar, poseer ese profesionalismo que significa conocimiento, planificación, organización, método de trabajo. Sentirse parte de la empresa también es importante. Muchas mujeres jefes empezaron en cargos paralelos al mío, en ventas por ejemplo, y poco a poco fueron ascendiendo. Hay una frase que dice que el éxito se logra con la voluntad y eso es verdad; quien desea tener éxito lo obtiene, quien no desea conseguirlo, aunque tenga todo en sus manos no lo obtendrá jamás.

La gente que está conmigo tiene una jefa directa que es la supervisora, para arriba sigo yo y después el gerente comercial que es un varón. Hay algo bastante claro y que siempre se lo he dicho a quienes trabajan conmigo: aquí nada se hace sin que lo sepa su jefa directa, o sea si quieren hablar algo conmigo mis puertas están abiertas pero primero tiene que saberlo su jefa inmediata. Si es una

situación que le concierne a ella me gusta que esté presente. Eso es lo que crea una relación buena. Nos llaman la bruja mayor y la bruja menor.

Mis obligaciones como madre no han representado una dificultad para mi trabajo. Yo diría que ahí tengo una situación bien especial. Mi familia con el tiempo me fue visualizando como persona. Mis tres hijos son grandes: el mayor tiene 22 años y la menor cumple 16, la del medio va a tener 20 años. Siempre han entendido la labor de la mamá y me acompañan mucho, especialmente mi marido. Eso ha sido siempre así, siempre lo entendieron porque les enseñé desde pequeños, en forma muy rudimentaria en esa época, que así como yo no me apenaba porque iban al colegio y tenían que cumplir con sus tareas, ellos no debían apenarse cuando yo debía ir a mi oficina; que después nos juntaríamos en la casa a ver las tareas. Todavía tenemos el sistema de reunirnos para cenar y conversar todo lo que nos ha sucedido durante el día. Aprovechamos al máximo los momentos en que podemos estar juntos, que de hecho hoy son pocos pues tengo hijos universitarios cuyos horarios son problemáticos. Pero cada vez que podemos conversamos mucho los cinco, incluyendo a mi marido.

Para mí el ser mujer no ha obstaculizado mi trabajo; hay que organizarse más, planificar bien el trabajo de la casa y el de la oficina, ocupar el día sábado para dejar la casa funcionando durante la semana, tener la suerte de contar con buenas empleadas. Siempre he dicho que es más doloroso perder el otro trabajo y no éste. De todas maneras es más complicado para la mujer que para el hombre. No digo que sea fácil ni que todo ha sido sencillo en mi vida. He tenido todos los problemas de cualquier madre: niños enfermos, empleadas poco eficientes, etc. Cuando fue necesario operar a uno de mis hijos me dijeron en la empresa que no me preocupara por el trabajo, que me dedicara al niño. Pero no sé, algo tengo yo. Pensé sí, perfecto, yo estaré en la clínica pero puedo venir una horita a la oficina para ver si tengo cosas que hacer, no dejar todo de lado y luego volver a la clínica. Creo que eso está en el carácter. Trato de no faltar en ningún lado, aunque tengo claro que en alguno de ellos puedo fallar. Eso me desespera, me irrita, pero debo aceptarlo."

¿Estoy haciéndolo todo bien ?

"Cuando recién salí del colegio busqué empleo en el diario. Empecé como secretaria de subgerencia, aunque había estudiado contabilidad. Duré un año. Me cambié porque no me gustó el trato que le daban a la gente, a los obreros, eso me altera. Mi papá me consiguió un puesto entre sus amistades. Ahí era la única mujer. Trabajé en contabilidad dos años y me cambié buscando otra cosa porque topaba techo; para seguir subiendo tendría que haber asesinado al jefe, una cosa así. Busqué una empresa más grande para poder ver más, para no estar pasando papeles nada más. De ahí me fui a otra empresa y estuve en ella ocho años. Hice carrera y ascendí a jefe de administración hasta que se terminó el proyecto; eran proyectos anuales. Me vine aquí donde empecé nuevamente de cero. Yo soy muy intrusa para trabajar, no me quedo con el metro cuadrado que estipula mi contrato. No me gusta encasillarme y quizás por eso avanzo.

Estoy casada y tengo una hija, pero me separé de mi marido hace muchos años. Nunca pensé dejar de trabajar. Yo veía en mi casa a mi mamá que tenía su vida, su mundo, ahí entre cuatro paredes, y pensaba que ese no era un mundo tan exquisito para una persona cuyo marido trabajaba de noche. Si mi mamá ponía flores o no, mi papá ni se daba cuenta, no se fijaba mucho por el mismo hecho de su horario de trabajo. Como yo estudié más me preguntaba ¿para qué me voy a preparar tanto si voy a quedarme en la casa? Nunca me atrajo estar en la casa y empecé a trabajar y trabajar. Mi marido dijo: *vas a tener que dejar de trabajar cuando tengamos el primer niño.* Le dije que sí para no discutir. No discuto, nunca discuto y cuando llega el momento expongo lo que quiero. No dejé de trabajar, lo que después me sirvió mucho; prácticamente he mantenido la casa pues mi marido contribuye con un mínimo.

Tengo una sola hija y por suerte mi mamá es la dueña de casa. Para mi madre es su única nieta y la cuidó desde que nació. En cuanto

a nuestra relación, mi hija tiene quince años y nunca hemos tenido dificultades, no es una niña inestable. Cuando hay problemas los conversamos y los superamos juntas. Por suerte nunca le ha afectado la falta del papá.

He buscado siempre la forma de estar vigente en lo que hago, no quedarme atrás, no conformarme, tener una ambición sana. Eso me ha ayudado a salir adelante; he debido llevar a cabo trabajos difíciles pero siempre me propongo hacerlos y si no sé en qué forma realizarlos, pido ayuda a alguien. Yo digo que tengo un ángel de la guarda. Se han presentado épocas de cesantía, he tenido amigas con problemas laborales y frente a eso me encuentro privilegiada. No me asusta si me dan mucho trabajo, siempre estoy dispuesta a colaborar, me gusta ayudar y enseñar; no pienso que si le enseño a alguien esa persona me va a quitar el puesto. Llevo 20 años trabajando ininterrumpidamente, sólo estuve dos meses en mi casa.

He tenido buena suerte. Si expongo una idea la mayoría de los jefes me escuchan y aceptan mis planteamientos. Para ocupar el puesto actual de supervisora de contabilidad he debido trabajar como hormiga, quedarme hasta tarde muchas veces, pero creo que he logrado ganar más y darle un bienestar a la familia. Siempre he ido tras metas reales, es preciso fijarse metas reales porque si uno dice *quiero ser gerente* y no tiene la habilidad para serlo no aspirará a ese cargo sino a uno de nivel medio. Para llegar a ese puesto tendría que contar con título universitario, pero creo que no me gustaría ser gerente. Pienso que es difícil, aunque a lo mejor sería capaz. Mi hija quiere ser arquitecto y yo no me he vuelto loca ni mucho menos. Si es capaz y va a ser un buen arquitecto bien, pero si el día de mañana me dice que quiere estudiar modas estaré de acuerdo, pero será una buena modista. Cada uno debe aspirar a lo que realmente es capaz de hacer, pero es preciso ser bueno en lo que se hace. A mi me ha ido mejor que a muchas personas que tienen título universitario.

Creo que ser gerente es mucha responsabilidad para mí, es echarse responsabilidades encima, grandes, muy grandes. En mi actual trabajo tengo que perfeccionarme más, para todo hay que cumplir

una etapa y en este nivel de supervisor no he concluido aún todo lo que tengo que hacer. Claro, uno debe pensar: *¿lo que estoy haciendo en este minuto, lo hice todo bien?, ¿me falta algo?, ¿estoy cumpliendo en todo, estoy dando lo que puedo a este nivel?* Porque uno sabe cuánto le falta para crecer. Puede ser que me achique un poco, tal vez, no sé; pero creo que todavía en este nivel debo quemar otras etapas.

En esta empresa dan oportunidades, uno se puede abrir camino. Donde trabajé anteriormente me di cuenta que el título universitario era importante; ahí la falta de título era un obstáculo, aquí no. Siempre se me han dado oportunidades y muchas veces hasta se me han adelantado. Antes de tener este puesto tuve uno de supervisora que acepté de la noche a la mañana. Yo era quien seguía en la jerarquía, me vi obligada a tomarlo. En ese lapso el trabajo fue muy intenso, tuve que prepararme bastante.

Nosotros, como grupo mixto, somos bastante amistosos. De repente las mujeres nos juntamos a tomar té por lo menos una vez al año, para reírnos un rato. Nos reunimos también con nuestros compañeros y con los jefes, no los dejamos fuera. Tratamos de ser todos iguales. Somos un departamento bastante aislado del resto. No nos gusta involucrarnos con otras secciones, mezclarnos en comentarios de pasillo.

Mi carácter me ha ayudado, no le busco la quinta pata al gato. Me interesa que las cosas queden bien hechas y me gusta trabajar en función de que lo que hago resulte a entera satisfacción de la persona que está por encima mío; cuando puedo hacer cambios se los consulto al jefe. Nunca he pensado en trabajar para mí sino en función de quienes necesitan mi trabajo. Por eso no he tenido dificultades laborales. Soy algo callada, aislada, pero siempre me gusta que todo siga un curso, que sea ordenado. No tengo dificultades con el personal, en general me llevo bien con toda la gente.

Aquí hay muchas mujeres, pero casi siempre he trabajado con hombres. Creo que a ellos les cuesta un poco decir que una mujer es inteligente, que es brillante; les molesta. No obstante, las mujeres tenemos que salir a trabajar y estamos preparadas para tareas

de dirección, estamos bien preparadas. Quizás de aquí para adelante las mujeres jóvenes tengan menos dificultades.

Con los hombres me llevo muy bien; las mujeres son más complicadas, para qué vamos con cuentos. Cuando se juntan muchas mujeres todo se vuelve más complejo. Tenemos una jefa que está por encima de mi actual jefe, es una mujer inteligente. Las mujeres con más jerarquía que yo con quienes me ha correspondido trabajar han sido buenas jefes, con un carácter que sirve para mandar. Porque hay que tener don de mando, no gritar, imponerse por presencia.

En algunas partes la mujer se limita para hacer carrera. Si ha pensado tener familia o casarse se queda siempre en el mismo puesto. Muchas veces uno ve que las personas que ocupan cargos de jefatura son solteras. Y también sucede al revés. Cuando a mí me ascendieron hace dos años, la persona que tenía que firmar mi ascenso preguntó si yo era casada; mi jefe le respondió, *mira, está casada, está separada y no tiene ningún problema.* Eso significaba que si yo estaba en plena etapa reproductiva no iba a obtener el ascenso o iba a durar poco o me iban a condicionar. De todas maneras los hombres ascienden más rápido que las mujeres. Me imagino que si se sigue pensando como pensábamos 20 años atrás, es decir que el hombre es el jefe del hogar, siempre van a buscar la justificación para ascenderlo antes que a una mujer. Aquí hay una alta proporción de mujeres solas y es muy importante que ellas trabajen. No sé como piensan los varones, pero un jefe siempre les da la oportunidad a ellos. Las mujeres tienen alternativas, pero tampoco es para volverse locos porque no alcanzamos a ser mitad y mitad. De todas maneras los hombres nos van ganando.

Creo que eso ocurre básicamente como consecuencia de la maternidad. En el nivel en que estoy se escucha: *tiene derecho a pedir permiso porque su niño pequeño está enfermo, el prenatal, el postnatal.* Pienso que en otras empresas es distinto. También observo que los niveles de sueldo se pueden regatear un poco, a la mujer no le pagan lo mismo que al hombre. En este minuto mi remuneración no es mala. No sé si sucede con todos igual, pues no conocemos

el sueldo de los demás funcionario. Sólo nos enteramos de las rentas de nuestro departamento. Hasta el año pasado los niveles no eran parejos, para un mismo cargo había casi tres rentas diferentes. Este año se uniformaron los sueldos, pero eso ha costado mucho y todavía hay algunos sueldos disparados. Se está haciendo un estudio que se terminará en un plazo de dos o tres años. Ahí vamos a poder ver si hombres y mujeres ganan igual.

Donde he visto más discriminación es en la universidad. Los hombres tenían el concepto de que las mujeres iban a estudiar para encontrar marido y si una tenía mejor nota inmediatamente pensaban que tenía 'algo' con el profesor. Aquí es el paraíso terrenal. Incluso tuve un jefe que prefería trabajar con mujeres, según él éramos más responsables.

Nunca he percibido discriminación, pero aunque no la he palpado directamente sí se nota en las conversaciones en el comedor, en las bromas de pésimo gusto. Eso es una forma de discriminar a las mujeres y de no darles el valor que les corresponde como personas. No tengo la sensación de que hay una discriminación directa."

Me gustaría progresar, pero...

"En este momento trabajo en el área contable del banco. Estoy a cargo de una sección que es netamente de control de gestión, de control interno de la empresa en el nivel contable. Soy contador auditor; entré como administrativa el año 1985. Primero estuve en análisis contable y ahora soy jefe de una sección. La empresa espera lo mejor de sus profesionales, sobre todo que ejecuten cosas nuevas. No me siento presionada para nada, trabajo relajadamente. Dependo de un jefe de departamento y después de él viene un subgerente, pero el trato es muy abierto. Si él tiene problemas me lo dice directamente y en ese sentido la relación es más amistosa que de jefe a subordinado. Si planteo nuevas metas y nuevos

proyectos valoran lo que estoy haciendo y eso me hace sentirme bien. Me gusta mucho mi trabajo.

Lo que no me gusta es la falta de formalidad. Existe un exceso de amistad, hay muchas cosas que no quedan escritas. El trabajo se hace bien o mal, pero ninguna de las dos cosas queda estipulada formalmente. Por ejemplo, si un trabajo de tipo operativo se hace muy a la ligera voy a controlarlo y si está mal hecho no tengo en qué respaldarme porque todo queda muy en el aire; se hizo pero se hizo mal, pero quién lo hizo no importa, no se sabe. Me gustaría que hubiera un mayor control, que las tareas se ejecuten pero que quede claramente establecido quién las hizo.

Profesionalmente, en el nivel de estudios me gustaría progresar porque mi idea no es ser sólo jefe de sección y permanecer allí toda la vida. Me gustaría estudiar, hacer un postgrado en el área de finanzas y cambiar totalmente el ámbito del área contable, llevarla más al nivel de decisión porque actualmente es más operativa. Primero me gustaría estudiar y después pensar en un cambio o en mejorar mi posición en el mismo banco. Como estoy embarazada voy a tener que esperar un tiempo, uno o dos años, y ahí hacer un postgrado. Pero no tengo posibilidades económicas. Debo pensar en ahorrar bastante para ello y eso es lo que me limita un poco. Entré en el nivel de remuneración más bajo. De ahí he ido subiendo y ahora tengo el cargo, pero no el sueldo de los demás jefes de sección. Siempre se me ha dicho que las cosas ocurren así porque en el banco no existe una planificación, una política salarial.

El área contable se divide en tres departamentos, cada uno subdividido en secciones que supuestamente tienen igual nivel jerárquico. Los otros jefes de sección son hombres, soy la única jefe de sección mujer. Y ellos ganan más que yo. Se me dijo que se me igualaría el sueldo en diciembre, pero no pasó nada; en enero tuvimos un aumento que no fue equivalente al de un jefe de sección. De todas maneras he sido siempre la que tengo menor remuneración. No sé si ello tiene relación con el hecho de que soy mujer, no sabría decirlo porque en general los aumentos se conceden según el criterio del subgerente.

Cuando me inicié como jefe de sección tuve que pasar algunos obstáculos, demostrar que valía. No se me entregaron muchas

herramientas. Yo estaba en una sección operativa y llevaba controles diarios y cuadraturas. Empecé a hacer otras cosas, a estudiar circulares, a demostrar más interés y capacidad, a desarrollar un trabajo más intelectual si se quiere. En ese aspecto creo que fui ganando terreno.

Cuando llegué al Banco había muy pocas contadoras auditoras en el área, fui prácticamente la primera con título que llegó a una sección. Se sabía que si llegaba una persona con título las cosas serían distintas y la gente lo aceptó así. Mi jefe era muy asequible, muy simpático, nunca tuve problemas con él.

Pienso que no es igual la oportunidad de las mujeres para ascender, porque yo hice la práctica en la contraloría de la empresa. Cuando entré a trabajar mi idea era llegar ahí, a la contraloría, pues era un trabajo en el que ya podía estar tranquila, no tratar de abarcar mucho más; ese departamento da status, da un nivel de remuneraciones. Pero se me dijo que no porque era mujer, se me dijo así, directamente. Uno en el banco no puede plantear: *mire, yo quiero irme a tal sección o a tal departamento.* Tenía mis amistades en ese departamento y lo conversé; me dijeron que no se podía, que en contraloría se viaja mucho porque se va a todas las oficinas del país y complicaría mucho la presencia de una mujer en un departamento donde hay solamente hombres, que si hubiese una mujer no podrían compartir la habitación de un hotel, en fin se me dio toda clase de explicaciones. Como en ese tiempo estaba dispuesta a hacerlo les respondí que lo encontraba totalmente ilógico porque debería tenerse más en cuenta la responsabilidad, el profesionalismo, el rendimiento en el trabajo mismo y no cosas totalmente ajenas, porque si fuera así una mujer no podría trabajar en una serie de actividades. Ese ascenso habría significado un puesto mejor que el que tengo ahora, mucho mejor. En la actualidad pienso que no puedo seguir ascendiendo pues en la sección ya tengo techo, tendría que pasar a jefe de departamento y eso es muy, muy difícil, porque la gente que ocupa ese tipo de cargos lleva muchos años en el banco y además está respaldada por quienes ocupan los niveles más altos. Los contactos influyen mucho en razón de que aquí no existe una política que permita decir *voy a ir quemando etapas y pasaré a un cargo más elevado.* Lo que

realmente me gustaría sería trabajar en un área de finanzas, con mayor poder de decisión para desarrollarme más.

No quisiera dejar de trabajar porque no me gusta estar en la casa; no, dejar de trabajar no. Estoy esperando mi segundo bebé. Me casé y nos vinimos a Santiago y empezamos igual que todo el mundo. O sea cuando ya nació la niña se empezó a complicar más el diario vivir: correr continuamente, llevarla a una sala cuna, llegar en la tarde a hacer las cosas de la casa. Todo eso lo coordinamos durante por lo menos un año, que era la meta que nos habíamos fijado para poder ahorrar un poco. Más adelante contraté a una nana para que cuidara de la casa. Cuando entré al banco estaba recién casada. No me pidieron exámenes, pero sí tuvimos una conversación sobre el embarazo: que cuándo me pensaba embarazar, que por lo menos fuera un mínimo de seis meses después de comenzar a trabajar. Cuando llevaba nueve meses en el banco quedé embarazada. Por supuesto que esas cosas no se toman muy bien, pero al final tuvieron que aceptarlo. No tuve problemas con la gente con quien debía tenerlos, por ejemplo con el subgerente o el jefe de departamento; pero sí tuve dificultades con una secretaria que era una persona muy conflictiva. Como era mi primer trabajo esto me afectó seriamente pero pasó, fue sólo un mal rato.

Para algunos puestos en general se prefiere a hombres. Ese interés mío por trabajar en contraloría no fue posible materializarlo y no he vuelto a insistir. Además me decían que no valía la pena postular porque ya estaban todos los puestos asignados. Llegaban las circulares internas donde pedían los requisitos para postular a un puesto cuando ya los directivos sabían a quien iban a seleccionar. Llevaba seis meses en el banco y se necesitaba una persona para un cargo de jefe de sección de créditos y yo reunía ciertos requisitos. Pero no tenía antigüedad. Traté de postular igual pues no exigían título y pensé que el mío a lo mejor compensaría el hecho de no tener antigüedad. Hablé con el subgerente y se enojó mucho. Me dijo que yo tenía muchas posibilidades en esa área y que no me dejaría salir de ahí de ninguna manera. Le manifesté que eso era injusto, pero me prometió que ahí en contabilidad llegaría muy lejos. Hasta ahora no tengo la remuneración que

debiera tener, tengo el cargo y las responsabilidades pero no la remuneración. Le pregunté si el aumento de este año sería igual al del año pasado o si sería el que realmente me correspondía. Mi pregunta fue *¿voy a ganar lo que gana aquí como promedio un jefe de sección?* Me respondió: *sí, de todas maneras.* Llegó el aumento y fue bajo, no fue del nivel que me correspondía.

Encuentro que hay diferencias en el trabajo porque en general la mujer es mucho más metódica, más sistemática. El hombre es más al lote. Pero en general los subgerentes son hombres; hay una mujer, una sola, en organización y métodos.

Directamente no he sufrido desautorizaciones; indirectamente pienso que sí. Tengo a mi cargo ver todas las cuentas, ver las cintas que salen a la Superintendencia con la información de los balances y un día descubrí un error. De inmediato dijeron que el error era mío y se lo comentaron al subgerente y a todo el mundo. Por casualidad me encontré con un compañero que tiene el mismo nivel mío en otra sección y me dijo: *así que tú fuiste la que se equivocó en el Plan de Cuentas? ¿Qué?* - le dije - *no entiendo nada de lo que estás hablando.* Insistió. Entonces le respondí: *no te entiendo y dime quién ha dicho eso.* Fui a hablar con la persona que me mencionó y así se aclaró que no era yo la culpable. Por eso es que me gusta que las cosas sean más formales; si tú cometes un error te haces responsable de ese error.

Pienso que las mujeres se desempeñan bien no sólo en puestos de jefatura sino en muchos otros, son más cuidadosas para trabajar. Para que a una la respeten en un puesto de jefatura lo principal es saber claramente qué se está haciendo, comprender bien y poder transmitirlo a los subalternos. Una mujer en un puesto directivo debe demostrar su capacidad mucho más que un hombre. O sea, el hombre de por sí ya tiene una cierta jerarquía ganada, pero la mujer tiene que ganársela, tiene que probar que es buena en el campo profesional y así logrará que la respeten.

El hombre profesional evita el trabajo operativo, prefiere hacer estudios, proyectos, programas y cosas de esa índole. A la mujer no le importa tanto eso, le interesa hacer el trabajo profesional y

también la parte más rutinaria, más cotidiana, cuadrar, sumar. El hombre siente que baja de categoría si tiene que llevar a cabo esas tareas.

Creo que a las mujeres no les va tan bien como a los hombres en el plano laboral debido a la forma de pensar que tienen los jefes, ellos siempre estiman que la mujer es menos que el hombre. ¿Valoran el trabajo? Es un proceso muy lento. Reconocen que tienes ciertas condiciones favorables para la empresa, te dicen que lo estás haciendo bien pero no hay incentivos, estás muy limitada.

En realidad para mí es igual que mi jefe sea hombre o mujer. Nunca he tenido una jefa mujer así que no tengo un punto de comparación, todos mis superiores han sido hombres. Cuando se trabaja con mujeres uno se entiende mucho mejor, es más fácil la relación porque si tú estás todos los días con la misma persona se entabla una amistad, hay más temas en común. Con un hombre, si es subordinado, es preciso tener un cierto criterio para darle órdenes o actuar con mucha cautela para tratar de que no se sienta mal. A los hombres no les gusta tener jefas. Algunas mujeres son conflictivas, pero eso tiene que ver más que nada con el carácter de la persona porque también el hombre suele ser super conflictivo; hay personas que por su carácter, por su forma de ser son así, pero no por el hecho de ser mujer u hombre. El problema de trabajar con mujeres es que de repente, por ese sólo hecho, adquieren demasiada confianza; el exceso es malo. En el caso de los hombres no encuentro dificultades, salvo comentarios, conductas, proposiciones, de repente piropos bastante chocantes.

De hecho la empresa le da mucho más ambiente de trabajo al hombre. Había un joven que al igual que yo era jefe de sección. Se fue del banco, reaccionó como yo debía haber reaccionado si no hubiese estado embarazada. Nos habían prometido un aumento que resultó ser super mezquino. Me dijo: *bueno, si no me dan el aumento de sueldo que me corresponde me voy.* A partir del momento en que se fue le reconocieron todos los méritos que no habían tenido en cuenta cuando estaba en la empresa. Ahora volvió a una filial del banco. Por supuesto la gente no está cómoda trabajando

así, porque si ganas poco siempre esperarás irte a una parte donde ganes más y tengas mejores beneficios. Eso ocurrió con un hombre, podría haber sucedido también con una mujer. Yo pienso quedarme unos años más aquí en el banco y luego tratar de cambiarme.

Acá en la oficina me veo con algunos colegas, familias, digamos que son amistades, pero no muy frecuentemente. Son gente de nivel más bajo, hombres y mujeres. Hay un grupo con el que vamos a almorzar juntos, conversamos, salimos a veces; sí, hombres y mujeres. Con la gente de mi mismo nivel no me relaciono porque son mucho mayores que yo.

Conozco gente que ha sido despedida del banco. Hombres y mujeres por igual, pero por diferentes motivos. Por ejemplo, en el caso de una mujer hicieron prácticamente de todo para que se fuera. Ella era profesional y ganaba un excelente sueldo, un poquito más bajo que el del subgerente. Al parecer ese fue el motivo del despido. Si eso sucede con un hombre actúan en forma distinta, cuando los despiden es netamente por ineficiencia.

En realidad en los cargos directivos y de alto nivel casi no existen mujeres y si hay, no conozco a ninguna. Existe una discriminación contra la mujer para los cargos altos. Una nunca sabe el tipo de evaluación que hacen y a lo mejor subestiman la labor de las mujeres, aunque indirectamente. En ese sentido he sido afectada porque estimo que mi segundo embarazo fue la razón de que no se me concediera ese aumento que según lo prometido sería igual para todos. En el momento no podía hacer nada, sentí que era una lata pero de todos modos tenía que quedarme."

Me da rabia seguir siempre así

"Ocupo el cargo de asistente comercial de 'mass-marketing' y además soy responsable de un centro de utilidad. La compañía se divide en varios departamentos que generan plata y yo manejo uno de ellos - 'mass-marketing' -, es decir todo lo relacionado con venta masiva. Mi función principal es desarrollar programas de ventas en gran volumen, negociar las tarjetas de crédito, ofrecer un seguro intensivo a través de empresas, hacer investigaciones de apoyo para el desarrollo del producto, coordinar con todos los departamentos que están involucrados con atención al asegurado y cobranzas. En el fondo, generar plata; es bien entretenido y de mucha responsabilidad.

Este año mis ventas tienen que ser iguales a las del año pasado más un mínimo de 20% porque hay parámetros que determina la casa matriz. El cargo exige bastante porque llega un punto en el que tengo que buscar nuevos mercados, plantear nuevas ideas, crear cosas para poder venderle un complemento a quienes ya nos han comprado.

Tengo por sobre mí a un gerente de área y muchas cosas las trato con el gerente general; ambos me dan el visto bueno para actuar. También sugiero, hago un análisis, una proyección de resultados o un programa y ellos los aprueban o los rechazan. Generalmente la respuesta es sí, por algo hay una estructura y me apoyan.

Estudié publicidad cuatro años, con dos años de especialización en 'marketing'. Para poder recibirme tenía que hacer práctica y alguien me dijo que había una compañía de seguros que estaba empezando y no tenían a nadie en esa especialidad. Presenté mi currículum. Fue bien casual porque en ese tiempo había un gerente general que vio el trabajo que había hecho, le gustó, me llamó a una entrevista y me pidió algo bien puntual: hacer un organigrama que no existía. El día antes de que terminara mi práctica me llamó para decirme que le interesaba que siguiera trabajando en

algo concreto; pasé a ser su asistente. Eso ocurrió en 1984. Lógicamente podía hacer muchas más cosas al trabajar con una persona que tomaba todo tipo de decisiones, aparte de que su mentalidad era algo diferente: entregaba más responsabilidad, daba más independencia. Después, desempeñando las mismas actividades me trasladaron a una gerencia que no dependía de él. Estuve tres años ahí y comencé a interesarme por todo lo que era venta por correo. Me enviaron un año a un entrenamiento a Estados Unidos porque el vicepresidente dijo que necesitaba perfeccionarme más. Me sacrifiqué durante un año porque aunque desde el punto de vista profesional es bueno y aprendes cosas, los viáticos son super malos. Cuando llegué me ascendieron a asistente comercial, que es el cargo que desempeño ahora. La descripción de funciones cambió un poco y pasé a manejar esta unidad chiquitita.

Realmente me encanta lo que hago porque es diferente, super creativo, se pueden hacer cosas, pero pienso que ya no asciendo más. Me gustaría, pero estoy convencida de que una tiene posibilidades de subir según con quien trabaja. Porque hay gente con otro tipo de mentalidad. Ese jefe con el cual trabajé primero tenía una mentalidad más norteamericana, se basaba mucho en los objetivos. No le importaba cómo hacía las cosas, que fuese super joven o que fuese mujer o que me casara y tuviera diez hijos. Me decía que mientras funcionara me podía ir a la hora que quisiera y hacer todos los cursos que deseara. Todo lo que he hecho - mi capacitación en Estados Unidos, otros cursos que seguí - se lo debo a esa persona que tenía otra mentalidad. ¡Clarísimo! Cuando viajé al entrenamiento largo en la casa matriz habían mandado antes a dos tipos jóvenes. En realidad, soy la única mujer en la empresa que ha salido al extranjero para una capacitación.

Después esa persona se fue de Chile y pasé a depender de una niña con menos poder de decisión y de un gerente general que tiene otro sistema, otra mentalidad. Creo que ya no existe la posibilidad de hacer una carrera ascendente. Tengo 29 años, me casé y quiero tener hijos, pero a ellos no les conviene. Cuando trabajé con mi otro jefe hice como cinco seminarios y ahora no he hecho ninguno; las dos veces que he pedido hacer cursos o seminarios la respuesta de mi actual superior es que no hay presupuesto. Una se da cuenta

que es otra mentalidad, o sea no invertir en alguien que él no va a proyectar en nada, eso me da lata. Le pregunté al gerente cuándo se iba a crear un puesto, me dijo que a fin de año y ahora en diciembre me llamaron y nada. Escuchas los mismos bla, bla de siempre y sigues en el mismo cargo, en el mismo plano y más encima te dicen que quedé en mejor nivel que todos los demás. Son mentiras, porque los asistentes comerciales lo conversamos todo. Yo estoy hace cinco años aquí y me dejaron con cien mil pesos menos que otro asistente comercial que lleva dos años en la compañía. Volví a hablar con el gerente y me contestó: *debe ser porque él es proyectable.* Entonces le dije que me convenía trabajar medio día de captadora en un banco, ganar la mitad del sueldo y no pasar malos ratos. Su respuesta fue: *ahí tu verás qué te conviene.* Esas son las alternativas a las que uno está amarrada y no hay más posibilidad. ¡Acordarme me da rabia!

Se suponía que en diciembre se crearía un departamento muy importante de' marketing'. Hace dos años que se está creando y al final no se forma; me aumentan las responsabilidades, pero sigo igual en el mismo puesto. Entonces de aquí a dos años no voy a seguir trabajando acá, voy a hacer algo mío. Lógico, porque si soy capaz de hacer más cosas ¿para qué estar en un sistema donde voy a permanecer siempre ahí, donde mismo? Este año mi sueldo sigue por debajo de mi nivel, a pesar de mi experiencia, mi antigüedad y las evaluaciones super buenas que tengo. Hay dos personas en igual categoría que la mía, llevan dos años y ganan más porque son proyectables en el sentido de que se les puede dar una gerencia a corto plazo; son hombres. ¡Por último si no fueran tan buenas mis evaluaciones!. Pero la calificación máxima es 'excelente persona proyectada' y eso da 5 puntos. Y eso he tenido en los tres últimos años, pero sigo ahí y no hay otro puesto y tampoco se creará otro. En realidad no me conviene quedarme en el cargo en que estoy y desempeñando las funciones actuales.

He conversado mucho sobre ello con el actual gerente general. Hace prácticamente tres años que soy asistente comercial y la única mujer que lleva tanto tiempo en el mismo trabajo. El asistente comercial es un puesto intermedio y sé supone que uno puedo llegar a cargos gerenciales, pero como mujer siempre voy

a tener problemas. Estoy casada desde hace cinco meses, quiero tener niños y eso es un impedimento para que me den algo mejor. Existe una actitud en la compañía y es creer que el tiempo y la entrega valen más que la calidad del trabajo. Por el sólo hecho de que una mujer tiene hijos es más difícil que ocupe un cargo en el cual tenga que viajar. Si salgo en pre o postnatal mi trabajo queda botado porque es muy especializado. Francamente pienso que como uno tiene un rol de mujer cuenta con menos posibilidades, eso es una realidad. Y uno se da cuenta. Por ejemplo cuando pasa el gerente general se fija que falta alguna funcionaria y pregunta qué ocurre, se molesta cuando le dicen que la persona faltó porque tiene un niñito enfermo. Yo capto que esa funcionaria está preocupada, trata de no faltar y hace cualquier cosa (como por ejemplo dejar al bebé con la empleada, con no sé quién) y no se va a la casa relajada porque en el trabajo la presionan. Yo me iría cara de palo y como saben que lo haría, de allí proviene también el que tenga menos posibilidades.

Creo que el trabajo de las mujeres es mucho más eficiente, son super responsables, creativas, minuciosas, meticulosas. Si te dan un plazo de dos semanas para un trabajo, todo está listo en dos semanas. En general las mujeres somos más dedicadas porque como el trabajo es más exigente tenemos menos posibilidades de demostrar que lo hacemos bien. No tengo límite de horario para almorzar, pero trato de demorarme una hora, una hora y cuarto, en tanto que los demás asistentes comerciales se van relajadamente a almorzar a sus casas. Me preocupo mucho de las formalidades para que no se puedan agarrar de esas cosas como excusa. Tal vez es una tontera de parte mía.

A mí me costó un poquito llegar donde estoy. Al comienzo trabajaba con una persona importante, de modo que si yo decía algo todo el mundo se movía. He trabajado con hombres y mujeres y lo único que me interesa es que la persona con quien trabaje tenga poder de decisión. Si el jefe no tiene poder decisorio, ahí no más me quedo. Al principio hay desconfianza, tan joven, recién empezando, pero de pronto se dan cuenta que las cosas funcionan sin problemas. Lo único que veo claro es que a mí no me pagan más que a otros asistentes comerciales, porque saben que no voy a

seguir aquí. Además estoy recién casada y no está en mí dejar el trabajo de un día para otro; voy a seguir trabajando, una está amarrada y la empresa lo sabe. Hace poco me llamaron de otra compañía, me preguntaron si me iba a casar, dije que en seis meses más y, bueno, se acabó la entrevista. Y no porque quieran discriminar. Necesitan una persona que esté al frente y no pueden contratar a alguien que después tenga pre y postnatal. Lo dicen abiertamente. En un trabajo incluso pasé el examen con el psicólogo y quedé en una terna; era la más joven, las demás tenían 35 años. Me dijeron que mi currículum era el mejor, que contaba con la mejor experiencia pero que en realidad no querían a una persona que estaba formando una familia. Encuentro que no puede ser, me da rabia y lo digo abiertamente. Yo no soy proyectable porque de abrirse una sucursal - estoy casada y mi marido tiene negocios en Santiago - no me podría ir, pero si fuera hombre sí podría. Mi jefa es mujer. Siempre planteó que tenía la posibilidad de irse a cualquier parte, incluso fuera de Chile porque era fácil que su marido se adaptara debido al trabajo que desempeñaba. No es el caso de mi marido. Ella tenía un niñito y quería otro. Conversó y planificó su embarazo con la gerencia. ¡Es inaceptable que el día de mañana tenga que pedir permiso para lo que voy a hacer con mi vida personal!.

Con mi jefa tuve bastantes problemas al principio. Ella también es asistente comercial. Cuando me fui a Estados Unidos la destinaron como asistente a una sucursal. Cuando volví se suponía que yo iba a formar un departamento de 'mass-marketing'; me sacaron y la nombraron gerente a ella. Eso fue muy conflictivo al principio porque me tenía que dar pautas una persona que no conocía el tema. Ella era buena profesional y bien trabajadora, un buen elemento para la compañía, buen elemento en todo sentido.

Cuando viajé a Estados Unidos pensaba que lo más importante era el trabajo, pero me encontré en un país donde la vida es juntarse a comer con personas de 50 años que hablan sólo temas de oficina, nada personal, nada importante, nada de política ni de religión y luego durante los fines de semana me aburría como ostra pues pasaba sola en los hoteles. Ahí me di cuenta que eso me molestaba, en ese sentido me sirvió mucho el viaje. Llegué acá y aunque me

interesaba hacer cosas no quería esta entrega del cien por ciento de mi tiempo. De pronto te das cuenta que se pasó la vida, que estás muerta y no has hecho nada, salvo trabajar para que una persona se haga millonaria en Estados Unidos. Por último si fuera para ayudar a nivel social, pero esto es algo comercial. En ese sentido la gerente es mucho más orientada al trabajo, cuando su bebé era pequeño se quedaba hasta las ocho y media de la noche como si nada, aunque el niño estuviera enfermo. Son formas diferentes de ver las cosas. Para mi eso es malo, no lo quiero para mis hijos.

Finalmente lo único que uno hace es trabajar y de repente se pasa la vida; durante los últimos cinco años he trabajado duro y hay un sinnúmero de cosas que hubiese querido hacer, propias mías; pero no he tenido tiempo. Mi tiempo vale mucho. Uno trabaja por plata y no me pagan lo que corresponde, lo sé porque en el nivel de mercado hay puestos de mi categoría en que pagan bastante, mucho más de lo que yo recibo. Entonces no vale la pena. Tampoco he querido dejar de trabajar porque no tengo nada que hacer en estos momentos y me servirá para ahorrar un poco y hacer algo mío. He planteado que no me voy a quedar fuera de horas, o sea que cumpliré un horario razonable hasta las 18:30 horas y que si hay algo muy importante lógicamente lo haré, pero quedarse hasta cualquier hora en la noche, no, eso se acabó. Mi jefe captó esto y ahora siempre que hay reuniones las hace en el día. Se acostumbró a que el sistema es otro, pero me dijo abiertamente: *el que no va más, no tiene más.* Eso me desalienta, una se pregunta si vale la pena estar pasando malos ratos, tener un nivel tan grande de exigencias, de responsabilidades, que a veces hasta me dan dolor de estómago. De repente es una presión enorme para finalmente darme cuenta que voy a estar siempre ahí, nada más. Tampoco trabajo los fines de semana ni llevo cosas para hacer en la casa y pedí que si había cursos, en lo posible fueran dentro del horario normal de trabajo. Me mandaron a un curso dictado un fin de semana, di una disculpa y no asistí. Hubo pelea, pero no fui.

Me acuerdo que cuando recién empecé siempre les decía a dos funcionarias solteras que me encantaría casarme y tener niños. Ellas me decían abiertamente que si mi interés era que me fuera

bien en el trabajo eso no era compatible con ser casada o tener familia, tenía que decidir entre lo uno o lo otro . Hace un año nos hicieron un anexo a los contratos en el que se estipulaba que era preciso hacer las actividades que la compañía estimara necesarias, independiente de las descripción del cargo y que nos podrían mandar a alguna sucursal del país en cualquier momento. Fui de las últimas en firmar y me dijeron que si no lo firmaba me quedaría con el sueldo antiguo. ¿Qué se puede hacer en contra de eso, ir a la Inspección del Trabajo a hacer una denuncia, dejar una constancia?. Se me viene toda la oficina encima y pierdo yo porque estoy trabajando acá.

Para conseguir un ascenso la persona debe tener un buen desempeño y estar disponible para la compañía en todo sentido. Tal vez eso lo van a exigir en todas las empresas. Hay muchas mujeres que trabajan pero en puestos administrativos, en cargos bajos; no hay puestos altos para las mujeres. Ascienden más rápido los hombres que las mujeres. En todas las vacantes de supervisión están contratando hombres porque dicen que en esta gerencia hay muchas mujeres: una funcionaria acaba de tener un hijo, otra tiene una niña de un año y se supone que yo voy a tener un bebé este año. En las áreas donde había sólo mujeres poco a poco en los dos últimos años han ido asignando hombres, eso es clarísimo; están tratando de que en las secciones administrativas no haya tantas mujeres, sobre todo mujeres jóvenes.

Cuando ingresé al banco era la única mujer, posteriormente se hizo un programa de la carrera profesional de asistente comercial y llegaron seis personas: dos mujeres y cuatro hombres. Hoy todos se han cambiado a puestos mejores. Una de las niñas me contó que cuando reclamaba por algo la tachaban de feminista y que tuvo que sacar una calcomanía que había colocado en su auto que decía: 'las niñas buenas se van al cielo, las otras a todas partes', pues le hacían todo tipo de bromas; ella pensaba que eso sí era machismo puro.

Cuando una recién llega a la empresa los hombres más frescos, el gerente, el subgerente, todos empiezan con cosas raras. Invitan por si les resulta. Todos se pegan sus probaditas, especialmente

con las mujeres jóvenes. A mi también me ocurrió y tuve que decirle a la persona: *ubíquese, usted es casado y no tengo el menor interés en salir con usted.* La mayoría de las niñas a las que les ocurren estas cosas no hacen nada porque les da susto. La gente que es más sencilla se queda callada. Hay personas que se ubican de inmediato, pero creo que en todas las oficinas las mujeres pasan por estas cosas. Tal vez no en todas, pero sí en bastantes. Eso me da rabia porque me hace ponerme mucho más a la defensiva, mucho más desconfiada y no es bueno. También de repente hay mujeres que se han metido con alguien y han tenido mayores oportunidades.

Casi no nos vemos con la gente de la oficina porque hay un sistema de casino donde cada uno calienta el almuerzo que trae de la casa. A nivel ejecutivo todos salen a almorzar afuera . Los administrativos no tienen plata para almorzar todos los días afuera. Cuando me quedo escucho siempre los mismos temas y eso me aburre mucho. Me junto con un grupo o con gente de afuera, amigas que trabajan en el centro. Tengo algunos compañeros de trabajo que son casados y con quienes somos bien amigos. Nos vemos de vez en cuando, nos juntamos de repente a asaditos y cosas así, aunque no es un grupo grande. Con mi jefa nos llevamos bien en el trabajo, pero salir a comer con ella, no, porque creo que no tendríamos nada de que conversar."

Capítulo 10

UN CASO DE PODER: LA EMPRESA MODERNA

Al intentar establecer en qué forma las diferencias de género construyen relaciones de poder asimétricas entre los sexos mediante mecanismos que producen y reproducen la discriminación, teníamos la posibilidad de orientar nuestro esfuerzo a trabajar con las teorías de género o bien utilizar las teorías sociológicas disponibles sobre el tema del poder. Ambas perspectivas son en sí insatisfactorias; la primera porque las teorías de género no tratan el poder de manera explícita y la segunda, porque las teorías del poder silencian el género. Como se establece en The Gender of Power (Davis y Leijenaar, 1991), la teoría del poder es más fructífera que la teoría del género, pues existe una similitud de la teoría del poder en los diversos tipos de relaciones sociales y en las relaciones de género. Por lo tanto, elegimos un marco conceptual para el análisis que diera cuenta de la forma en que se entretejen las relaciones de poder y género en la empresa moderna sobre la base de los problemas empíricos y teóricos que surgieron en el curso de la investigación.

Junto con observar el carácter estructural de la división desigual de los recursos de poder de hombres y mujeres, averiguamos lo que el ejercicio del poder impide hacer - y en ocasiones pensar - a las mujeres y cómo reaccionan frente a estas situaciones. A la vez exploramos qué hacen o dejan de hacer acríticamente los hombres respecto al rol laboral de la mujer.

Se establecieron tres aspectos de la mayor importancia teórica y práctica: 1) el poder definido no como pura dominación. Si bien

es cierto que las personas operan dentro de ciertos límites estructuralmente determinados no por ello dejan de tener una cierta autonomía, en nuestro caso funcionarias de empresas que son discriminadas pero que a la vez impulsan estrategias de superación de esta condición. Algunas autoras han llamado a esto los intentos microscópicos, pues resultan ser insuficientes por sí mismos para inclinar la balanza del poder en favor de las mujeres como grupo. 2) El poder no es sólo conflicto sino también negociación y manipulación entre personas con recursos desiguales. Es decir, poner atención a cómo hombres y mujeres ejercen el control, averiguar si tienen o no capacidad de alterar el curso de los acontecimientos aun cuando sea en el largo plazo. 3) El poder no sólo es acción, es también inacción. Lukes (1974) señala que lo que la organización o los actores no hacen quizás sea más importante que lo que hacen. La falta de acción puede ser el resultado de que no ven los beneficios que les reportarían los cambios, pero también puede ser consecuencia de que al levantar un problema se abren otros al debate o de que los intereses de las mujeres no son visibles ni orgánicos.

En las empresas modernas ocurre aún con frecuencia que la valoración social del rol laboral femenino se sustente en argumentos que aluden a su condición de esposa/madre. Las conductas de las mujeres en la oficina son decodificadas por la empresa y por los sujetos involucrados de diversas maneras que, como hemos visto, van desde una concepción conservadora a una más moderna. En el proceso de incorporación creciente de la mujer al mundo laboral ¿se está produciendo un quiebre del estereotipo cultural?; ¿se va configurando en el proceso una identidad de significado diferente?; ¿hay un reconocimiento a una nueva identidad o sólo el surgimiento de unanimidad acerca de elementos más bien secundarios que no alteran la identidad modélica tradicional?; ¿se produce un cambio en las relaciones de género en la familia?; ¿qué es lo que cambia, quiénes cambian, en qué sentido lo hacen y hasta qué punto?

En este estudio examinamos la empresa como un locus específico de poder y la cultura como portadora de elementos que pueden o no dar paso a un debate y a un cambio en la discrimina-

ción hacia la mujer. La pregunta surge de inmediato: ¿por qué la discriminación no se constituye en un hecho político? Si llevamos los argumentos al extremo, una respuesta posible sería que la empresa constituye una expresión clara del ordenamiento social patriarcal: una estructura que confiere poder a algunos hombres sobre otros hombres y a los hombres sobre las mujeres; o sea, la estructura de dominación que envuelve una asimetría de los recursos empleados por las partes se reproduce al interior de las empresas, aun de las más modernas. Otra respuesta sería que, en razón de su subordinación, las mujeres pueden sostener la cosmovisión del grupo en el poder afirmándola verbal y prácticamente. Ninguno de estos argumentos polares explica en forma satisfactoria la realidad estudiada, pues estamos hablando de procesos que se dan en el marco de cambios culturales muy dinámicos y complejos en los que entran en juego éstas y otras dimensiones.

En lo que se refiere a las prácticas de poder, éstas no se consideraron sólo en términos individuales sino también en términos institucionales y, más importante aún, de las relaciones entre ambos. Los individuos actúan de manera conjunta y recíproca al interior de los grupos y las organizaciones y la explicación de sus comportamientos e interacciones no es susceptible de reducirse a sus meras motivaciones individuales. De igual modo observamos que la discriminación permanece aunque los mecanismos son, en las empresas modernas, de carácter sutil. Como el poder no se aplica en forma confrontacional logra inhibir la capacidad que tienen las mujeres de transformar su condición discriminada en una reivindicación explícita. Tal vez las mujeres reconocen la existencia de una situación injusta en ciertos ámbitos, en ciertas prácticas y con distintos grados de conciencia aunque de manera difusa y la empresa utiliza esto para evitar que surja el conflicto latente. Además, en la empresa no se visualizan los problemas de género como legítimos pues predomina una percepción sesgada y selectiva de ellos. Es así como la empresa y sus ejecutivos ejercen un considerable control sobre las personas y sus intereses, marginando las opiniones minoritarias. Por otra parte, es posible que asuman ciertos problemas, pero difícilmente se responsabilizarán de aquellos que tienen un bajo nivel de estructuración y legitimidad. Esta carencia de legitimidad es conferida a los problemas de

género reforzando la dificultad de la toma de conciencia de las mujeres y la expresión abierta de sus intereses. Mediante el ejercicio del poder o la amenaza de su acción se impide que las mujeres formulen sus reivindicaciones y desplieguen estrategias colectivas de resistencia frente al dominio masculino.

Las estrategias individuales pueden cambiar la situación de una mujer en particular, pero no alteran la condición de discriminación de género ni interrumpen el funcionamiento de los mecanismos. Al buscar soluciones individuales o parciales más que colectivas a sus problemas, las mujeres reproducen inadvertidamente las condiciones de su subordinación al fracasar en el cuestionamiento de la devaluación institucional de que son objeto como grupo social. La existencia de unas pocas mujeres "símbolo" en posiciones de jefatura no permite concluir que la segregación está en vías de desaparición, sólo está cambiando el perfil de la discriminación. La segregación laboral se muestra de manera distinta aunque persistente, construyendo y reconstruyendo continuamente la identidad laboral sobre la base del modelo de género vigente. Repensar las estructuras mismas en términos de las prácticas concretas que las configuran expone estos mecanismos a la crítica y nos entrega una forma efectiva de orientar la transformación sobre la base de una programación de acción colectiva que en el largo plazo elimine dichas estructuras y los soportes objetivos e ideológico-culturales de la división sexual del trabajo.

Aunque se diga que hay una congruencia entre las necesidades del campo empresarial y lo que las mujeres están dispuestas a dar, aunque se observe que el discurso de la modernidad está permeado por el imperativo de otorgar iguales oportunidades a hombres y mujeres y aunque se sostenga que los principios femeninos se insertan en la esfera pública porque la cultura del guerrero o del héroe está en crisis, todo ello está muy lejos de ser válido en el caso de Chile o en el de cualquier otro país, aun en aquellos que a menudo se señalan como modelos del cambio en la condición de la mujer. Todavía se requiere un esfuerzo consciente con miras a resolver las contradicciones de género, pues la dinámica de las transformaciones económicas no soluciona por sí misma este problema.

Por ahora la restructuración económica no se traduce en que las empresas incorporen las características y habilidades de la fuerza de trabajo femenina como deseables y necesarias en los distintos niveles jerárquicos ni acepten que en el lugar de trabajo se expresen valores genéricos. Tampoco es claro que una parte importante de la fuerza de trabajo femenina esté dispuesta a asumir posiciones de liderazgo. Sería necesario modificar el sistema de interacciones y las reglas del juego internas de la empresa y a la vez contar con una masa crítica mínima en todos los niveles de la jerarquía, especialmente el de toma de decisiones. Con ello queremos indicar que se requiere el reconocimiento social o de la legitimidad de las demandas de género, una transformación de la valoración de las características psico-sexuales y de los roles de la mujer y el peso de los números para reforzar las tendencias al cambio.

Para lograr esto es preciso desarrollar estrategias múltiples y simultáneas. ¿Cuáles se han perfilado en los distintos países? ¿Cuáles podrían ser las opciones en el mundo laboral?

La mayoría de los ejecutivos no consideran que sus empresas sean activamente discriminatorias aunque aceptan la existencia de discriminación en la sociedad y sus posibles efectos en la empresa. Sin embargo, no se observan acciones por parte de las empresas del país encaminadas a eliminar los obstáculos que de hecho impiden la igualdad de oportunidades para los sexos.

Tampoco existe legislación específica que sancione ni tipifique como delito la discriminación, ni políticas públicas orientadas a la creación de condiciones para promover la igualdad de los sexos en el trabajo.

En aquellos países en que existe legislación antidiscriminatoria y tribunales que se ocupan de su cumplimiento, las acciones están destinadas a combatir desigualdades en el trabajo causadas por discriminaciones específicas - vistas en términos de desvíos respecto de una conducta supuestamente normal de igualdad de trato - y su objetivo es lograr justicia para la persona individual.

Este tipo de políticas ha logrado algunos resultados positivos al presentar casos ejemplares de discriminación que se han llevado

a juicio y ha estimulado a las empresas a desarrollar voluntariamente políticas de personal propias. Sin embargo esto no es suficiente y su eficacia ha sido cuestionada cuando la discriminación es sutil y proviene, más que de injusticias puntuales, del funcionamiento del mercado de trabajo y de fuera de este mercado en los procesos educativos y en las obligaciones familiares de las mujeres, así como de las valoraciones sociales del trabajo de hombres y mujeres que prevalecen en la sociedad.

La conciencia de esta discriminación sutil y compleja da lugar a distintas líneas de políticas. Se impulsa la creación de comités de igualdad de oportunidades tanto a nivel estatal como en empresas privadas - ya sea por la vía de estímulos o de legislación que obliga a su creación -, se formulan políticas de acción positiva y se pone énfasis en la puesta en marcha de servicios sociales para reducir el peso de las labores domésticas y del cuidado de niños y ancianos.

Pero la resistencia al cambio es fuerte y las crisis económicas y del estado de bienestar, unidas a la restructuración, afectan la situación laboral dificultando la implementación de estas políticas.

Algunas autoras sostienen que la lentitud de las acciones positivas y la dificultad de los procesos de cambio social han generado la fuerza que en los últimos años experimenta la corriente de valoración de la diferencia femenina. Pero también ha influido el cuestionamiento a los criterios de evaluación que subvaloran los trabajos que realizan las mujeres ubicándolos en las posiciones inferiores de la escala. Por esta razón se considera que las acciones destinadas a promover a las mujeres han sido ineficaces y lo seguirán siendo mientras no se modifiquen los criterios de evaluación que continuamente reproducen la discriminación.

Aparecen así nuevos tipos de intervenciones: unas se relacionan con las políticas del trabajo comparable, donde se requiere la reclasificación de los trabajos femeninos de modo que sean valorados igual que los trabajos masculinos equivalentes; éstas nacen de la presión sindical que interpreta los intereses de las trabajadoras en posiciones bajas y del análisis del proceso de

trabajo propiamente tal y no de los rasgos genéricamente asignados. En el otro polo se encuentra la idea de la reforma de las organizaciones hacia lo femenino. Se critica la cultura empresarial masculina - fuente de ineficiencia y de baja productividad - que se modificaría valorizando las tradicionales calificaciones femeninas, tales como la intuición y la atención a las relaciones interpersonales a través de un nuevo estilo andrógino. Esto aumentaría la flexibilidad y la capacidad innovativa de la empresa. Esta corriente no parece orientarse hacia la protección de los grupos más bajos del trabajo femenino pero tiene mayores posibilidades de éxito en los niveles más altos de la escala y en las grandes corporaciones. Según Beccalli (1990), este modelo - denominado por sus críticos "política del optimismo" - muestra un cuadro armonioso, pero es necesario tomar en cuenta que la desarmonía está continuamente alimentada por desigualdades y por diferencias de poder.

Si este énfasis en las diferencias del sujeto femenino no se apoya en el reconocimiento de la igualdad de derechos y oportunidades de los sexos se corre el riesgo de que la argumentación se base en patrones tradicionales reforzando los estereotipos y reproduciendo la discriminación. Por el contrario, si no hay aceptación de las diferencias la única posibilidad de las mujeres es adoptar el patrón masculino dominante, lo que es igualmente discriminatorio. En otras palabras, utilizar una u otra perspectiva analítica genera tensión entre el polo de la igualdad y el polo de la diferencia.

En el caso chileno, donde la problemática de la igualdad de género nunca se ha abordado, la incorporación precoz de la problemática de la diferencia puede llevar a una sobrevaloración del significado de la diferencia restringiendo las opciones - obligando a un complemento con otro sujeto portador de características opuestas sobre la base de los estereotipos vigentes - y dificultando o bloqueando los canales de negociación.

Para resumir, en el intento de superar la discriminación laboral de las mujeres debemos combinar estrategias individuales y colectivas, formales e informales, a nivel de la sociedad y a nivel

de las empresas sobre la base de potenciar la relación dialéctica entre los procesos de igualdad y la aceptación de la diversidad. De la misma manera que los mecanismos de poder son múltiples y sistémicos, también deben serlo las estrategias para producir cambios sustanciales en la dominación de género. La construcción de este conjunto de estrategias es una tarea esencial a la que debemos abocarnos en el futuro inmediato.

BIBLIOGRAFÍA

Acker, Joan. 1990. "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations", en *Gender and Society*. Vol. 4, Nº 2, junio, Sage Publications Inc., Londres.

Amenábar, Soledad. 1991. "Eficientes, jóvenes y ojalá solteras... para competir en ambientes masculinos", Diario *La Segunda*, noviembre 12, Santiago.

Arriagada, Irma. 1987. "Las mujeres latinoamericanas y la crisis: Impacto en el mercado de trabajo", CEPAL, Documento de Trabajo, Santiago.

Ashburner, Lynn. s/f. "Just Inside the Counting House: Women in Finance", en Coyle, Angela y Jane Skinner (eds.): *Women at Work. Positive Action for Change.*

Ballestero, María Vittoria. 1985. *Oltre la parità: Donne, lavoro e pari opportunitá*, Ediesse, Roma.

Banco Central. 1986. *Indicadores económicos y sociales 1960-1985*. Santiago.

Barrig, Maruja. 1986. *Las Obreras*, Mosca Azul Editores, Lima.

Beccalli, Bianca. 1990. "Le azioni positive e la valorizzazione del lavoro femminile", (Artículo)

Beechey, Verónica. 1987. *Unequal Work*, Verso, Londres.

Benhabib, Seyla y Drucilla Cornella. 1990. *Teoría feminista y teoría crítica*, Edicions Alfons El Magnànim, Generalitat Valenciana, Valencia, España.

Benería, Lourdes y Gita Sen. 1982. "Desigualdades de clase y de género y rol de la mujer en el desarrollo económico: implicaciones teóricas y prácticas", en León, Magdalena (ed): *Sociedad, subordinación y feminismo*, Asociación Colombiana para el Estudio de la Población, ACEP, Bogotá.

Benét, Mary Kathleen. 1975. *El ghetto de las secretarias*, Ed. Kairós, Barcelona.

Braverman, Harry. 1974. *Trabajo y capital monopolista*, Editorial Nuestro Tiempo, México.

Brown y Peachman (eds.). 1987. *Gender in the Workplace*, The Brookings Institution, Washington.

CEM - OFASAN. 1988. "Encuesta a establecimientos industriales", Santiago.

Cockburn, Cynthia. 1985. *Machinery of Dominance. Women, Men and Technical Know-how*, Pluto Press, Londres.

Collinson, David y David Knights. 1986. "Men Only: Theories and Practices of Job Segregation in Insurance", en Knights, David y Hugh Willmott (eds): *Gender and the Labour Process*, Gower, Inglaterra.

Comisión de las Comunidades Europeas. 1991. *Cuadernos de Mujeres de Europa* Nº 34, Bruselas.

David, Helène. 1986. *Femmes et emploi. Le défi de l'égalité*, Institut de Recherche Appliquée sur le Travail, Presses de l'Université du Quebec, Canada.

Davis, Kathlyn y Monique Leijenaar (eds.). 1991. *The Gender of Power*, Sage Publications Inc., Londres.

Del Valle, Delma. 1978. "Factores determinantes de la participación de la mujer en el mercado de trabajo", AMIDEP, Lima.

Délano, Bárbara y Rosalba Todaro. 1991. "Asedio sexual en el trabajo en Chile. Análisis de una encuesta", CEM, Documento de Trabajo, Santiago.

Elshtain, Jean Bethke. 1987. "Against Androginy", en Ann Phillips (ed): *Feminism and Equality*, Blackwell, Oxford.

Feldberg, Roslyn y Evelyn Nakano Glenn. 1979. "Male and Female: Job Versus Gender Models in the Sociology of Work", en *Social Problems*, Vol. 26, Nº. 5, Nueva York.

Feminist Review. 1986. "Waged Work, a Reader". Londres.

Foucault, Michel. 1979. *Microfísica del poder*, Ediciones La Piqueta, Madrid.

Foucault, Michel. 1981. *Un diálogo sobre el poder*, Alianza Editorial, Madrid.

———————. 1983. *El discurso del poder*, Folios Ediciones, México.

French, Marilyn. 1985. *Beyond Power*, Simon and Schuster, Nueva York.

Game, Ann y Rosemary Pringle. 1984. *Gender at Work*, Pluto Press, Londres.

García de Fanelli, Ana; Mónica Gogna y Elizabeth Jelin. 1989. "El empleo de 'cuello rosa' en la Argentina: el caso del Banco Estatal", Documento CEDES, Buenos Aires.

GRECMU. 1986. *Mujer y trabajo en América Latina*, Montevideo.

Guzmán, Virginia. 1988. "Prácticas obreras y estereotipos sexuales", en *Sociología del Trabajo 3, Primavera*, Siglo XXI de España Editores S.A., Madrid.

———————— y Alicia Pinzás. 1992. "Sociología comprensiva y metodologías cualitativas", Centro Flora Tristán, Lima. (documento).

———————— y Patricia Portocarrero. 1985. *Dos veces mujer*, Mosca Azul Editores, Lima.

Hardesty, Sarah y Nehama Jacobs. 1986. *Success and Betrayal*, Franklin Watts, Nueva York.

Helgensen, Sally. 1990. *The Female Advantage. Women's Way of Leadership*, Doubleday, Nueva York.

Heller, Agnes. 1987. *Historia y vida cotidiana*, Grijalbo, México.

Industrial Relations Journal. "Women in Banking: A Study in Inequality", Vol. 3.

Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *"Men and Women of the Corporation"*, Basic Books, Nueva York.

Kergoat, Danièle. 1982. *Les ouvrières*, Le Sycomore, Paris.

Larwood, Laurie et al. "When Discrimination Makes Sense. The Rational Bias Theory", en *Women and Work*, Annual Review Vol. 3.

Leiva, Alicia. 1987. "Las desigualdades en el trabajo de mujeres y hombres", en *Coyuntura Económica* Nº 14, PET-AHC, abril, Santiago.

Leroy, Robert. 1976. *Les salaires feminins, les miles formes de la discrimination*, Editions Vie Ouvriere, Bruselas.

Loden, Marilyn. 1987. *Dirección femenina*, Hispano Europa, Barcelona.

Lukes, Steven. 1985. *El poder. Un enfoque radical*, Siglo XXI de España Editores S. A., Madrid.

Markus, Maria. 1990. "Mujeres, éxito y sociedad civil", en Benhabib, Seyla y Drucilla Cornella (eds): *Teoría feminista y teoría crítica*, Edicions Alfons El Magnànim, Generalitat Valenciana, Valencia, España.

Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer. 1989. "Mujer e igualdad de oportunidades en el empleo", Serie Debate Nº 7, Madrid.

———. 1990. "Igualdad y protección de la mujer en el trabajo, Serie Documentos Nº 9, Madrid.

———. 1990. "Los hombres españoles", Madrid.

Mintzberg, Henry. 1973. *Nature of Managerial Work*. Harper & Row, Nueva York.

Montero, Cecilia. 1990. "La evolución del empresariado chileno: Surge un nuevo actor?", Colección Estudios CIEPLAN, Nº 30, Santiago.

Naibitt, John y Patricia Aburdene. 1990. *Megatendencias 2000*, Editorial Norma, Barcelona.

Offe, Claus. 1977. *Industry and Inequality*, St. Martin's Press, Nueva York.

O'Reilly, Charles. s/f. "Corporations, Culture and Committment: Motivation and Social Control in Organizations", en *Managing Human Resources*.

Pateman, Carol. 1983. "Feminism and Democracy", en Duncan Graeme (ed): *Democratic Theory and Practice*, Cambridge University Press.

Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr. 1984. *"En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos"*, Editorial Norma, Bogotá.

Poli, Elena. 1991. "La legge sulle pari opportunità e azioni positive", Mimeo.

Pollack, Molly y Andras Uthoff. 1986. "Pobreza y mercado de trabajo. Gran Santiago 1969-1984", PREALC, Documento de Trabajo, septiembre, Santiago.

Revista Desarrollo y Sociedad. 1984, CEDE, Nº 13, enero, Bogotá.

Robbins, Stephen. 1985. "Cultura organizacional", en *Comportamiento organizacional*, Cap. 14, Princeton Hall, México.

Sargent, Alice. 1983. *"The Androgynous Manager"*, Amacon, Nueva York.

Serdjénina, Evelyne. 1987. *"Les femmes et l'égalité profesionelle"*, INSEP Editions, Paris.

Strober, Myra H. y Carolyn L. Arnold. 1987. "The Dynamics of Occupational Segregation Among Bank Tellers", en Brown y Peachman (eds.): *Gender in the Workplace*,The Brookings Institution, Washington.

Valdés, Teresa y Enrique Gomariz. 1991. "Mujeres latinoamericanas en cifras", FLACSO, Documento de Trabajo, Tomo III, Santiago.

Viennot, Aliane. 1984. "Des strategies et des femmes", en *Nouvelle Questions Féministes*, Nº 6-7, primavera.

Walby, Silvia (ed.). 1988. *"Gender Segregation at Work"*, Open University Press, Filadelfia.

Women's Studies Group. 1978. *"Women Take Issue"*, Hutchinson, Londres.

Young, Kate. s/f. "Reflexiones sobre cómo enfrentar las necesidades de las mujeres", Curso Mujer y Desarrollo, Instituto de la Mujer de España, IPADE y Fondo Social Europeo. Mimeo.

————. *et al.* (eds.). 1981. *"Of Marriage and the Market"*, CSE Books, Londres.

LOS MECANISMOS DEL PODER
HOMBRES Y MUJERES EN LA EMPRESA MODERNA

de Eugenia Hola y Rosalba Todaro

se terminó de imprimir el siete de agosto de mil novecientos noventa y dos, en los Talleres de Arancibia Hnos. y Cía. Ltda., Coronel Alvarado 2602, Santiago-Chile.

La organización empresarial no es neutral en términos de género. Los patrones masculinos permanecen y prevalecen en los procesos organizacionales. *"Los mecanismos del poder"* se centra en la relación entre la organización y las personas, relación que genera una situación de desigualdad de oportunidades para la mujer. La explicación de este fenómeno social no radica en las características de las personas sino en la relación entre la empresa y los individuos diferenciados según el sexo. En el marco de la empresa las personas desarrollan prácticas que reproducen la discriminación. A través de sus páginas hablan las mujeres y también los hombres; en la mirada de ambos subyace la crítica de una situación basada en hechos reales, realidad que en la mayoría de los casos se pretende ignorar.

