

Inequidad de Género en las Organizaciones. Una visión de Latinoamérica

Hernández, Clotilde y Camarena, María E.

Clotilde Hernández Garnica

Profesora de la Universidad Autónoma de México.
Licenciada en Administración.
Especialista en Mercadotecnia.
Estudios propedéuticos en Estadística Aplicada. M.Sc. en Administración de Organizaciones.
Diplomado en Docencia
olverah@avantel.net

Recibido: 13-12-04
Revisado: 02-03-05
Aceptado: 01-06-05

María Elena Camarena Adame

Profesora de la Universidad Autónoma de México.
Licenciada en Administración de Empresas. Especialista en Administración Pública. M.Sc. en Educación Superior.
Candidata a Doctor en Estudios Latinoamericanos.
mcamarena_adame@hotmail.com

Para comprender la importancia del movimiento feminista en la situación actual de las mujeres en América Latina, es importante efectuar un breve recorrido sobre la historia de este movimiento y destacar las peculiaridades que han diferenciado las prácticas en la empresa y la política. Así, se exponen en el trabajo algunas de las posturas más importantes de este movimiento de reivindicación de la diferencia sexual. El propósito es comprender el lugar que ocupan las mujeres latinoamericanas en la actualidad. Si bien cada vez más mujeres ocupan un lugar importante en la toma de decisiones, esto se da en condiciones de inequidad.

Palabras clave: Mujeres latinoamericanas, toma de decisiones, inequidad

RESUMEN

In order to understand the role of the feminist movement in the present situation of the women in Latin America, it is important to make a brief check of this movement throughout its history showing the differences in the business and political environment. This paper shows some of the most important ideas of gender differences. The meaning is to understand the place occupied by Latin America women nowadays. In spite of the fact that at present women have a preponderant role in the making decisions process in business and politics, this is not under equal conditions compared with men.

Key words: Latin America women, making decisions, iniquity.

ABSTRACT

1. Feminismo e ingreso al ámbito público

Mucho se ha hablado y escrito sobre feminismo en los últimos sesenta años. Sin embargo, a pesar de tan abundante producción, existe aún en muchos sectores desconocimiento de lo que es el feminismo, lo que pretende y lo que ha logrado; se desconocen las ideas y reflexiones que buscan el establecimiento de un mundo más equitativo (Cfr. Acuña, 2004, p.27). Desde que se realizó, en México, la Primera Conferencia Mundial sobre la Mujer (1975), han transcurrido 30 años; no obstante, el desconocimiento del feminismo que se ha desarrollado en Latinoamérica sigue muy extendido.

Por *feminismo* debe entenderse la lucha por superar la condición de subordinación de las mujeres en el mundo y de todos aquellos fenómenos colaterales, como: la discriminación, la violencia, el abandono, la falta de oportunidades para el desarrollo integral. Este movimiento busca que las mujeres sean reconocidas como personas, sean respetadas y afirmen su dignidad, puesta en duda durante siglos.

Si bien no se puede ignorar que la salud de las mujeres, en algunos aspectos, ha mejorado; que las condiciones del trabajo doméstico son menos desgastantes; y que las posibilidades de estudiar y de trabajar fuera de casa -incluso como choferes, albañiles o ingenieros, labores o profesiones antes reservadas sólo para los hombres-, se han incrementado, tampoco se puede desconocer que la condición de la mujer como servidora del hombre, se mantiene con poca variación.

En el caso de México, si quisiéramos explicarnos por qué razón esto ha sido así en el siglo pasado, partiríamos de la incorporación de las mujeres al ámbito laboral, la cual se inicia a partir de la posguerra y se manifiesta con la entrada masiva de las mujeres a la fuerza de trabajo en sectores de la sociedad en los que antes nadie se fijaba: niños, ancianos, inválidos y discapacitados.

En los años cincuentas, en un mundo que pretende la modernidad, se consideró a las mujeres "las directoras de relaciones familiares y

del consumo familiar", las que conocían los avances en salud, nutrición y puericultura; tenían a su servicio las nuevas herramientas –licuadora, lavadora, refrigerador, aspiradora– y la publicidad trataba de convencerlas de comprar productos, imágenes y modelos de familia, de vida, de belleza. La mujer se había convertido en una "profesional" de la vida doméstica y, aunque lo hacía sin salario, exigía y conseguía derechos.

De acuerdo con Francesca Gargallo (1995), es a partir de la década de los 60s que el movimiento de liberación de las mujeres pone énfasis en una valoración positiva de la diferencia sexual. En esta tendencia se pugnó por adquirir conciencia de las peculiaridades de cada nación, para establecer relaciones internacionales a través del intercambio de escritos, manifiestos e investigaciones que enriquecieran al movimiento en general.

En los años 60s y 70s se habla de igualdad y libertad, los medios de información difunden las nuevas ideas y los nuevos modelos de vida. En México se oyen los ecos de lo que sucede en otros países: de los *beatniks* y *hippies* a la canción de protesta, de la Revolución Cubana al "boom" de la literatura latinoamericana, de las ideas de los nuevos pensadores franceses que derivan sus teorías del marxismo y del psicoanálisis a los golpes de estado militares en el sur del continente. Todo ello va generando un ambiente de estudio y debate, un deseo de formar parte del mundo y ya no estar aislados.

Así, es posible recorrer las décadas de los 80s y 90s, hasta los inicios del siglo XXI, en los que el mundo ve agudizarse diferentes formas de intolerancia, entre ellas la religiosa. El siglo XXI se ve fuertemente marcado cuando, en septiembre del año 2001, un ataque terrorista derrumba las torres gemelas de Nueva York.

Para muchas mujeres estos acontecimientos estaban lejos de su cotidianidad, de su inmediatez, de su confort. Las ideas podrían nacer y debatirse, provocar guerras y cambios o morir, y ellas seguirían, ante todo y como si nada, atendiendo su hogar, pensando sólo en su familia.

Afortunadamente, hubo un grupo importante de mujeres a las que estos sucesos les cambiaron la vida y a su vez influyeron en el rumbo de los acontecimientos. Es necesario precisar cuáles fueron las situaciones sociales de mayor repercusión para el feminismo. Específicamente en Latinoamérica se podría relacionar al feminismo con las movilizaciones estudiantiles y su persecución, por lo que sus ejes de reflexión, al igual que en otros países del mundo, sean por un lado la búsqueda de autonomía, pero por el otro la represión.

La situación en todos, o en casi todos, los países de América Latina no fue muy distinta. Al respecto Gargallo (1995) señala:

“En Argentina, la peculiar relación entre los grupos de autoconciencia y la práctica psicoanalítica, en un principio, y entre las formas organizativas de las mujeres y la horizontalidad de los derechos humanos, en un segundo momento, llevan al feminismo rioplatense, a raíz del golpe militar y su política de desaparición y tortura, a la más conflictiva relación entre autonomía y doble militancia” (p.160).

El establecimiento de las dictaduras militares en el Cono Sur, así como las guerras civiles en Centroamérica y el levantamiento en Chiapas, México, obligan a reorientar la lucha de las mujeres. A algunas las aleja de la práctica feminista, para llevarlas a un estado de guerra en el que no sólo enfrentan la violencia física, sino también la miseria y el abandono de sus lugares de residencia.

A partir de estas experiencias surge una de las más brillantes ideas del feminismo latinoamericano. Las chilenas Kirkwood y Pisano¹ sintetizaron la

unidad fundamental de lo público y lo privado e íntimo en la frase: “Democracia en el país, en la casa y en la cama”. Paralelamente, la imagen de la madre es trocada por la simbología pública en la de una luchadora, que reivindica el respeto a los derechos humanos y a las organizaciones de mujeres.

En el marco de la reivindicación de los derechos, por ejemplo, en México la Ley Federal del Trabajo de 1970 estableció por primera vez la no discriminación por motivo de sexo y el ejercicio por parte de las mujeres de los mismos derechos y obligaciones que tienen los hombres. En 1974, la igualdad del hombre y la mujer se elevó a rango constitucional, al reformarse el artículo 4º de la Constitución.

La Constitución de Argentina (artículo 75, inciso 22), al otorgar jerarquía constitucional a la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y para cumplir con el artículo 11 de dicha Convención, aprobó en 1998 el Plan de igualdad de oportunidades en el mundo laboral, por el que se pretende eliminar la discriminación contra las mujeres en la esfera del empleo, incluyendo el acceso a la formación profesional y el derecho a las mismas oportunidades de ascenso².

Tan sólo un año después (3 de marzo de 1999), el Senado de Chile aprobó la Reforma Constitucional para hacer explícita en su Carta Fundamental la igualdad entre hombres y mujeres. Este reconocimiento marcó un hito importante que abrió camino a otros proyectos de ley para tratar de eliminar la discriminación de las mujeres³, sin duda un triunfo para los movimientos de mujeres chilenas.

Recientemente –agosto de 2001–, el Congreso

¹ Reconocidas por sus trabajos sobre la conciencia feminista y el quehacer político de las mujeres durante la dictadura militar chilena. Para profundizar en su obra se puede consultar Kirkwood, Julieta (1985) **Ser política en Chile. Las feministas y los partidos**. FLACSO, Santiago de Chile; y Pisano, Margarita (2001) **El triunfo de la masculinidad**, Surada, Santiago de Chile.

² Cfr. Decreto 254/98 del 9 de marzo de 1998. Poder Ejecutivo Federal, Argentina. <http://infoleg.mecon.gov.ar/txtnorma/49613.htm>, enero 5, 2005.

³ Iguales en dignidad y derechos, Fempress en <http://www.nodo50.org/mujeresred/chile.htm#3>, febrero 3, 2005.

de la Unión de México aprobó la adición al artículo 1º constitucional para introducir la garantía individual de la no discriminación, de la que se derivaron transformaciones a todos los ordenamientos legales federales y locales con preceptos discriminatorios o que limiten la igualdad de oportunidades de las personas⁴.

Los ejemplos más recientes, en la capital mexicana, de cómo se ha pugnado por la igualdad de género son: la Ley del Instituto de las Mujeres del Distrito Federal (LIMDF), la cual no sólo promueve la equidad de género e igualdad de derechos y oportunidades, sino que también establece las bases y mecanismos para el funcionamiento del Instituto de las Mujeres del Distrito Federal⁵. Y la reforma del 24 de junio de 2002, que adicionó y derogó artículos del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales para garantizar la participación de las mujeres en la toma de decisiones, la cual prevé que los partidos políticos promuevan y garanticen la igualdad de oportunidades y la equidad de género en la vida política del país, a través de postulaciones a cargos de elección popular en el Congreso de la Unión, tanto de mayoría relativa como de representación proporcional⁶.

A partir de estos logros, la práctica feminista tiende a formalizarse y a abrirse, a aceptar a mujeres que, incluso no estando ligadas a los movimientos de lucha, buscan mejorar sus posibi-

lidades de desarrollo, como seres humanos y como profesionales, y se convierte en una forma de combate por el empleo remunerado.

El trabajo de las feministas logra que el mundo masculino se vea forzado a aceptar la inclusión de las mujeres en terrenos en los que antes no se les consideraba. Ahora las cosas han cambiado, pues no es necesario ser feminista para ser aceptada en un trabajo u obtener un puesto directivo. Aunque todavía los hombres tienen más oportunidades que las mujeres, ha sido de gran ayuda el esfuerzo realizado por las diversas organizaciones que se han preocupado por revelar las capacidades y potencial de desarrollo de las mujeres.

De las nuevas condiciones está emergiendo una forma de identidad femenina que da cuenta de los cambios experimentados hasta ahora y nos lleva a plantear la pregunta central de esta investigación. ¿Cuál es la situación laboral de la mujer en puestos de toma de decisiones en Latinoamérica?

2. La situación en la empresa

De acuerdo a hallazgos presentados por Hernández y Camarena (2004b)⁷, dos hitos han marcado el ingreso de la mujer a puestos de toma de decisiones: uno, el incremento en los niveles de escolaridad, y dos, cambios en la manera en que la sociedad percibe el trabajo femenino. Sin embargo, las mujeres todavía se ven obligadas a aceptar sueldos y condiciones de trabajo no equitativos⁸,

⁴ Cfr. Decreto del 3 de agosto de 2001. Poder Ejecutivo Federal, México, D.F. http://cdi.gob.mx/derechos/vigencia/reforma_constitucion_politica.pdf, enero 21, 2005.

⁵ Su objetivo es "promover, fomentar e instrumentar las condiciones que hagan posible la no discriminación, la igualdad de oportunidades, el ejercicio pleno de todos los derechos de las mujeres y su participación equitativa en los ámbitos social, económico, político, cultural y familiar, así como diseñar, coordinar, aplicar y evaluar el Programa General de Igualdad de Oportunidades y no Discriminación hacia las Mujeres y los que de éste se deriven". Artículos 1, 4 y 5 de la LIMDF, publicada el 28 de febrero de 2002 en la Gaceta Oficial del Distrito Federal.

⁶ Ya desde 1991 se estableció, en el artículo 60 del Código Electoral de Argentina, que en el registro de los candidatos y pedido de oficialización de listas, éstas deberían tener como mínimo 30% de mujeres entre los candidatos a los cargos de elección, y que no se consideraría oficial la lista que no cumpliera con este requisito. Cfr. Decreto Reglamentario 379/93, Ley de Cupo (Nº 24012), Código Electoral Nacional, publicado diciembre 12, 1991. http://www.democraciapartaria.com/article.php3?id_article=16, enero 15, 2005.

⁷ Mientras en 1991 el porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) femenina con instrucción profesional media era de 1.2, para el año 2000 casi se había duplicado (2.2) En los mismos años, pero en el nivel superior, los porcentajes habían pasado de 9.2 a 14.3.

⁸ INEGI, en 1995, reportaba en la ocupación de funcionarios y directivos que las mujeres ganaban 23,3 pesos por hora, mientras que los hombres en estas ocupaciones obtenían 27,34; en el año 2000 las primeras ganaban 55,38 y los segundos 63,45. Cfr. Hernández C. y Camarena Ma. E. (2004a).

en relación con los que reciben los hombres en los mismos puestos.

Aunque las compañías han empezado a convencerse de que las mujeres no son menos productivas porque tienen que atender a su familia, todavía es muy pequeña su participación en puestos de toma de decisiones. La revista *Expansión*, en su edición de las 500 empresas más importantes de México, hace notar que apenas 12 empresas cuentan con mujeres en la dirección general, 784 mujeres ocupan puestos gerenciales o directivos, es decir, 10% del total de los ejecutivos; y aproximadamente 65% se desempeñan en el área de recursos humanos⁹.

En un trabajo realizado por Márquez (2001), se observa que en las juntas directivas –que estaban en funciones entre 1997 y 1999– de las 35 empresas venezolanas más importantes, la ausencia de mujeres es notable: apenas hay 33 directoras por 512 directores (de los cuales 293 eran titulares). Incluso el número de directoras suplentes (21) era mayor al de las titulares (12). En 23 empresas no existían directoras titulares, y de éstas, en 11 tampoco había directoras suplentes. Las pocas mujeres que aparecían eran, casi siempre, hijas o esposas de fundadores y accionistas mayoritarios.

Estos datos muestran cómo las mujeres que buscan ocupar una posición como líderes, funcionarias, ejecutivas o empresarias, para romper su “techo de cristal”¹⁰ tienen que cambiar las condiciones del espacio en el que se desempeñan –al ser personas públicas, y excepcionales por su reducido número– para convertirse en iconos, referentes obligados para otras mujeres. El hecho de encontrarse en posiciones que les han permitido tomar decisiones, las coloca frente a un dilema: trabajar

bajo las reglas que impone el poder masculino y que les han permitido mantener la inequidad de género en el empleo, o promover cambios culturales, sociales, económicos y políticos importantes, que permitan superar las diversas contradicciones, así como cambiar los valores que nos mantienen anclados a la tradición (inequidad).

La segregación femenina vertical (puestos de nivel jerárquico de menor nivel) y horizontal¹¹ (en determinadas ramas u ocupaciones), se puede explicar por las políticas que adoptan las compañías en función de la distribución y jerarquización de las tareas con base en el género. Los distintos patrones para evaluar y compensar los desempeños de hombres y mujeres incluyen la poca flexibilidad en el horario de trabajo, las estructuras piramidales y las expectativas que se producen en torno al compromiso del funcionario con la empresa, además de que en la mayoría de los casos les exigen relegar a un segundo plano actividades personales y familiares; el bienestar de la mujer se sitúa por encima de su propio proyecto personal. Si a esto sumamos el hecho de que inician su ascenso en la organización en edad fértil y se convierten en madres, la problemática es mayor. Es por esto que cuando se habla de mujeres empresarias o ejecutivas, surge la pregunta ¿cómo hacen ellas para balancear sus obligaciones en el trabajo con sus responsabilidades en la casa? y ¿por qué nadie pregunta lo mismo cuando se trata de hombres?

3. La situación en la administración pública

En Latinoamérica se ha restado mérito al hecho de que mujeres lleguen a la presidencia de un país, por tratarse de esposas de presidentes; sin

⁹ En busca del nuevo feminismo (2003). *Expansión*, no. 859, febrero 19, México, Grupo Editorial Expansión, p. 1.

¹⁰ El *techo* sugiere que la mujer encuentra un límite en su ascenso en las estructuras de poder. La idea del *crystal* alude a un límite imaginario y, por ende, subjetivo, que impide a las mujeres que ya participan en el ejercicio del poder escalar otras posiciones jerárquicas. En ese sentido, el *techo de cristal* representa un límite simbólico que resguarda para los hombres las posiciones más altas, en las que se toman las decisiones. Cfr. Martínez Vázquez, G. (2001).

¹¹ En un análisis hecho por la revista *Expansión*, en las 500 empresas más importantes de México, si se consideran los seis cargos ejecutivos más importantes como, por ejemplo, los directores de áreas funcionales, se observa que en México las mujeres representan 5,5% de los puestos dirigentes. Además, la presencia de la mujer se concentra en áreas de recursos humanos; en contraste, en la dirección de producción sólo se encuentran mujeres en 4,6% de los casos. Cfr. Zabludowsky, Gina. (1996).

embargo, se ignora el trabajo político que han realizado. Por ejemplo, María Estela Martínez Cartas, mejor conocida como Isabel Perón, quien, en su calidad de vicepresidenta, asumió la presidencia de Argentina entre julio de 1974 y marzo de 1976¹²; por su liderazgo en la Unión Democrática de Liberación llegó a formar parte de la Junta de Reconstrucción del Gobierno Nacional, de la que se separó en 1980 por su orientación marxista. Diez años después, Violeta Barrios de Chamorro ocuparía la presidencia de Nicaragua entre 1990 y 1997¹³. Desde 1943, cuando Janet Jagan¹⁴ llegó a Guyana, trabajó intensamente para que, a la muerte de su esposo, contendiera en las elecciones a la presidencia y asumiera el cargo en 1997. Mireya Elisa Moscoso de Arias llegó a la presidencia de Panamá en 1999¹⁵, después de 11 años de labor política en la oposición.

Para algunas mujeres, la lucha ha sido la constante en su vida: es el caso de Gladys Marín, quien en 1999 se convirtió oficialmente en la primera mujer en aspirar a la Presidencia de Chile; candidata de izquierda, fue diputada durante el Gobierno de Salvador Allende y Secretaria General del Partido Comunista en tiempos de la dictadura¹⁶.

En México, hasta el año 2002 sólo 92 de las 2427 presidencias municipales eran ocupadas por mujeres¹⁷, una participación que alcanzaba apenas 3,8 por ciento. Específicamente en el estado de Oaxaca, que cuenta con 570 municipios, las mujeres se han enfrentado al sistema de usos y costumbres por el que eligieron a sus representantes, 418 municipios del total y en el que sólo fueron electas seis alcaldesas en el proceso electoral de 2001; en tanto que, de los restantes 152 municipios en los que la elección fue por partidos, se designaron cinco mujeres¹⁸. Estos datos muestran cómo las prácticas culturales todavía son restrictivas para que las mujeres accedan a puestos de elección popular.

El caso del estado de Campeche, en México, merece una mención especial, ya que, por primera vez en su historia, 40% de las candidaturas a diputaciones locales y federales, así como para las presidencias municipales, recayó en mujeres. De acuerdo a la información proporcionada por el Instituto Electoral del Estado, en total, incluyendo las regidurías, 2867 personas fueron registradas para contender en las elecciones del 6 de julio de 2003¹⁹.

¹² Lo que tal vez pocos saben, es que Juan Domingo Perón, después de 10 años de exilio, en los que ella le ayudó en la comunicación epistolar, y varios intentos frustrados de regresar, envía en 1965 a su esposa a Argentina para reorganizar el peronismo, sus gestiones tienen buenos resultados y logra que su esposo regrese en 1972 a Argentina para contender a la presidencia y, como recompensa a su esfuerzo, la incorpora en su fórmula como vicepresidenta.

¹³ La profunda división de la sociedad nicaragüense se reproducía entre sus hijos: mientras los dos mayores, Pedro Joaquín y Cristina, actuaron desde la oposición, el primero como activista de la Resistencia Nicaragüense o *Contra* y la segunda en la dirección del periódico familiar, los menores, Carlos Fernando y Claudia Lucía, desarrollaron una notoria militancia sandinista, él fue director de *Barricada*, el órgano de prensa del FSLN.

¹⁴ En 1946 ayudó a fundar la Organización Económica y Política de la Mujer y el Comité de Asuntos Políticos. En el año 1950 fundó, junto con su esposo, Cheddi Jagan, el Partido Progresista de la Gente, un hito fundamental para obtener la independencia de Guyana del dominio británico. En 1970 fue electa Presidente de la Unión de Periodistas de Guyana; entre 1973 y 1997 editó el *Mirror*, un periódico nacional. En el año 1992, después de las primeras elecciones presidenciales libres, el doctor Jagan llegó a ser Presidente de Guyana y cuando murió, su mujer de 57 años convocó a elecciones, en las que resultó triunfadora.

¹⁵ Moscoso obtuvo 44,9% de los votos sobre Martín Torrijos Espino, hijo de quien derrocara a Arnulfo Arias en 1968 y Alberto Vallarino Clement, un banquero que tras ser derrotado por ella en las primarias del Partido Arnulfista, se había separado para formar el partido Acción Opositora.

¹⁶ Gladys Marín, candidata de la izquierda, en <http://www.angelfire.com/ri/amintiri/opinion16.html>, febrero 2, 2005.

¹⁷ Cfr. Sistema Nacional de Información Municipal (2001 y 2002).

¹⁸ Soledad Jarquín y Paulina Ríos, corresponsales de (CIMAC) en Oaxaca, <http://www.cimacnoticias.com/noticias/02ene/02010305.html>, enero 3, 2004.

¹⁹ Aurora Sansores Serrano, corresponsal Comunicación e Información de la Mujer, A.C. en Campeche, <http://www.cimacnoticias.com/noticias/03jul/03070603.html>, mayo 6, 2004.

En la Cámara de Senadores de México, a partir de la Legislatura de 1964-1970, había venido creciendo la participación de las mujeres, hasta el periodo 1982-1988, en el que alcanzó 31% del total; en los periodos posteriores se redujo y aunque se ha recuperado la participación femenina, en el periodo 2000-2003 apenas alcanzó 19%²⁰. En la Cámara Baja, la participación de la mujer ha crecido permanentemente, desde la Legislatura XLII (1952-1955), en la que sólo había 2 diputadas de 162 escaños, hasta las 110 diputadas de 500 en total en la Legislatura LIX (2003-2006)²¹.

4. Las imágenes que proyectan los medios masivos de las mujeres que toman decisiones

En lo que se refiere a las imágenes que proyectan los medios masivos, se observa una feminidad profundamente estereotipada, que en la figura de las mujeres ejecutivas, funcionarias, empresarias o profesionales, se distorsiona aún más.

Los reportajes acerca de la vida de las mujeres que toman decisiones, van acompañados de una serie de recomendaciones que, supuestamente, les ayudarán a tener una actitud más asertiva. Sin embargo, resulta interesante advertir que las imágenes que de éstas mujeres se proyectan en esos medios, se combinan con un manejo mercadotécnico de la feminidad que proyecta al cuerpo de la mujer como objeto del deseo masculino, y una indumentaria que en todo caso es un reflejo masculino. La utilización del traje sastre y el *blazer* sugieren que los espacios en que se toman decisiones imponen normas, a las cuales las mujeres se han de adaptar.

En las revistas no se dice, por ejemplo, que para sobrevivir en un mundo donde las reglas explícitas e implícitas son impuestas por los

hombres, las mujeres no pueden manifestar sus intereses ni sus ambiciones personales, debido al mandato social que las sitúa como altruistas, generosas, amorosas, es decir, "femeninas" (*Cfr.* Coria, 1991). No obstante, omiten señalar que cuando lo "femenino" se define tan rígidamente, las mujeres que toman decisiones tienen que establecer relaciones que no las coloquen en posiciones vulnerables o criticables ante clientes, colegas, superiores e incluso entre sus subordinados, sean éstos hombres o mujeres.

Las imágenes que proyectan los medios masivos de la mujer que toma decisiones retrasan e incluso impiden una mayor equidad de género en estos espacios, porque la representan a partir de valores como la competencia, el individualismo y la "selección natural".

Así, muestran a una mujer que: primero, tiene que competir y no cooperar con los hombres; segundo, en la carrera hacia puestos de mayor jerarquía, ha estudiado, se ha esforzado, ha tenido que demostrar su capacidad e incluso ha renunciado a formas de vida más cómodas, por lo que solamente tiene que pensar en sí misma; tercero, lograr que los demás la obedezcan requiere ser la más fuerte, es decir, enérgica, autoritaria e incluso en su forma de vestir debe reflejar el estereotipo masculino.

5. A manera de conclusión

Como lo señala Gargallo, uno de los muchos aspectos positivos de la actividad académica es que, a pesar de haber sido denunciada por las feministas como un centro del saber patriarcal, hasta ahora ha sido capaz de abrir sus puertas y mantener un diálogo, principalmente desde la perspectiva humanista. La Academia se ha preocupado por investigar las condiciones en que la mujer se va incorporando al ambiente laboral

²⁰ Para los periodos de 1964 a 2003, Tercer Informe de Gobierno, 2003. Anexo. México, D.F. 2003. Para el periodo 2003 a 2006, Senado de la República, www.senado.gob.mx, octubre 28, 2003.

²¹ Para los periodos de 1952 a 2000, Tercer Informe de Gobierno 2003. Anexo, México, 2003. Para el periodo 2000 a 2006, Cámara de Diputados. Honorable Congreso de la Unión, www.cddhcu.gob.mx, marzo 4, 2004.

fuera del hogar, se ha mantenido en la búsqueda de las razones que conviertan los viejos paradigmas en nuevas propuestas que contribuyan a la equidad en las formas de organización del trabajo y cambien las formas tradicionales en que se toman decisiones en las organizaciones tanto públicas como privadas.

Para llegar a transformar las estructuras se requieren nuevas prácticas. ¿Cuál puede ser la participación de las mujeres en este sentido? Veamos el punto de vista de Todaro *et al.* (2002), quienes realizaron una investigación²² entre 1998 y 1999, en la cual se analizaron las percepciones de empresarios/as y ejecutivos/as chilenos/as y de qué factores dependían.

Todaro y sus colegas encontraron que los empresarios y ejecutivos perciben en las trabajadoras virtudes como: el orden, el esmero, la disciplina, la tolerancia a trabajos rutinarios, la eficiencia, concentración y responsabilidad, adaptabilidad y capacidad de establecer relaciones humanas, honradez, compromiso y lealtad. Y señalaron como defectos la debilidad física; el "abuso", en ciertas situaciones, de una imagen de debilidad; la competitividad y cierta violencia solapada entre mujeres. Por su parte, entre las virtudes atribuidas por los empresarios y ejecutivos a los trabajadores, destacan la capacidad física, la "fortaleza de carácter" para enfrentar problemas; entre los defectos, se mencionó el desorden, la falta de esmero, que son impulsivos y tienen baja tolerancia a trabajos rutinarios o que requieren permanecer en el mismo lugar varias horas, menor capacidad de concentración, menor responsabilidad y compromiso con los objetivos de la empresa, además de cierta rigidez que dificulta la adaptabilidad a diversas situaciones, así como la agresividad que tiende a surgir en grupos de trabajadores.

De estos estudios, el equipo de Todaro concluyó que, en general, las *virtudes masculinas* se

asocian a cargos que suponen manejo de poder, toma de decisiones, mayor estatus o que requieran mayor fuerza física y cierta agresividad; mientras que las *virtudes femeninas* vinculan a las mujeres, en gran medida, con ocupaciones con poco poder de decisión, menor calificación, de carácter más rutinario, estresantes, de gran minuciosidad y relacionadas con el trato a personas.

Si bien es necesario analizar las dimensiones que conforman estas y otras subjetividades en los estudios (el tiempo en que se realizaron, el tipo de organizaciones, la cultura, entre otras), existe una identidad asignada socialmente, y de la cual, tanto hombres como mujeres, no se pueden desprender con facilidad. Es precisamente la influencia de estas percepciones las que permean los valores y criterios imperantes en el mercado laboral, y que pueden afectar el desarrollo de las mujeres.

Si partimos del concepto de *habitus*, del sociólogo francés Pierre Bourdieu (1979), todos los seres humanos pasan por un proceso de conformación de un sistema simbólico, de adquisición de paradigmas mediante su inculcación práctica, especialmente durante la vida temprana del individuo. Es el medio primordial de reproducción del sistema simbólico. Constituye la ecología simbólica en la cual se instauran la identidad, las competencias y la moral del individuo. En este sentido, se puede suponer por las respuestas obtenidas en el estudio de Todaro y sus colegas, que en el caso de la mujer que se encuentra en puestos de toma de decisiones existe un sistema simbólico y de prácticas, que probablemente se conformó durante su infancia, y que la predispone para ciertas funciones y posiciones y no para otras.

Hay que plantearse, entonces, la siguiente interrogante: ¿cómo se perpetúa en el tiempo la discriminación por género, tan profundamente arraigada en el inconsciente que termina pareciendo "natural"? Habría que cuestionarse sobre las

²² Consistió en una encuesta a 203 empresas de diversas regiones de Chile, de todos los sectores productivos y de distintos tamaños. La entrevista fue autoaplicada, lo que introdujo cambios en la estructura de la muestra, por lo que los resultados se ponderaron a la estructura por sector de actividad y tamaño del universo conocido de empresas del país.

condiciones históricas que perpetúan la discriminación por género a pesar de todas las transformaciones que afectan la condición de las mujeres en las sociedades occidentales. Habría que orientar el análisis de la mujer en los puestos de toma de decisiones hacia los agentes históricos y las instituciones de diversa índole, desde las organizaciones formales como las empresas, hasta la familia y las redes sociales que influyen en el proceso.

Otros aspectos que merecen especial atención son: el papel que tienen los valores tradicionales de la cultura genérica en la cultura empresarial, y, más específicamente, aun en el clima organizacional; la manera en que las mujeres pueden encontrar espacios en las estructuras de toma de decisiones, que favorezcan a la organización y el desarrollo de sus capacidades como ejecutivas; la percepción del ambiente laboral a partir de las exigencias para hombres y mujeres en el desarrollo de sus actividades, las ventajas y desventajas que tienen unos y otras en el desarrollo de sus funciones ejecutivas, las diferencias que por género se presentan en la toma de decisiones y el nivel de competencia y oportunidades de ascenso para las mujeres.

Todos estos elementos conducen a pensar que para lograr la equidad de género en los espacios de toma de decisiones es más importante la transformación de la sociedad en su conjunto que el cambio en las condiciones propias del empleo (Cfr. Hernández C. y Camarena, M., 2004a).

Tener la posibilidad de hacer efectivo el derecho a la igualdad de oportunidades y equidad de género, requiere que las mujeres ocupen puestos de toma de decisiones; sin embargo, no será por este sólo hecho que se logre una mayor y mejor representación femenina en los altos niveles jerárquicos; también se requiere:

a) Mayor y mejor educación, tanto en hombres como en mujeres; cambios en los roles que desempeñan los miembros de la familia, modificar las imágenes que proyectan los medios masivos, en las que la mujer aparece

enfrentada al hombre y lo que se pretende es la superioridad de alguno de los dos.

b) En el trabajo se requiere, principalmente en el sector empresarial, mayor equidad en los salarios, crear tabuladores de sueldos que reduzcan la brecha en ocupaciones catalogadas como de Funcionarios y Ejecutivos. Si un trabajo puede ser desempeñado de la misma forma por un hombre o una mujer, los salarios no deberían ser diferentes. También se requieren evaluaciones más objetivas del desempeño para no basarse sólo en percepciones estereotipadas.

El establecimiento de un nuevo orden social no se logra únicamente con cambios en las leyes -por ejemplo, a través de cuotas fijas o porcentuales que establezcan niveles de representación política-, con presidentas de partidos políticos, directoras de orquesta, o gobernadoras. Estos logros siguen siendo irrelevantes, si por el sólo hecho de ser mujer se obtiene un sueldo menor; por tener un hijo se pone en riesgo un ascenso o se le despide del empleo; se le impide el ingreso a una maestría; o es la única responsable de los hijos.

Aunque se han obtenido algunas respuestas a nuestra pregunta central son más las interrogantes que surgen; por ejemplo, ¿hasta qué punto la mujer que ha alcanzado altas o medias posiciones de la estructura jerárquica ha superado la discriminación?, ¿es posible que la escuela, la familia y los medios masivos contribuyan en la conformación de relaciones más igualitarias entre hombres y mujeres?, ¿cómo está cambiando el camino hacia posiciones de toma de decisiones para las mujeres de las nuevas generaciones?

Referencias Bibliográficas

- Acuerdo del Consejo General del Instituto Federal Electoral, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 12 de marzo de 2003. México
- Acuña Murillo, Ivonne (2004). ¿Qué es el feminismo? (2004). **Humanidades** no. 273, junio 16,

- México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, p.27.
- Bourdieu, Pierre. (1979) **La distinción**. París: Les Éditions de Minuit en http://jhaussy.9online.fr/la_distinction_de_pierre_bourdieu.htm.
- Coria, Clara, (1991), **El sexo oculto del dinero. Formas de dependencia femenina**. Barcelona: Paidós.
- En busca del nuevo feminismo (2003). **Expansión**, no. 859, febrero 19. México: Grupo Editorial Expansión, p.1.
- Estadísticas de Empleo con Enfoque de Género (1995)**, STyPS. Encuesta Nacional de Empleo. Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática, México.
- Estadísticas de Empleo con Enfoque de Género (2000)**, STyPS. Encuesta Nacional de Empleo. Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática, México.
- Gargallo, Francesca, (1995), "El ensayo feminista latinoamericano en la actualidad", en **El ensayo iberoamericano**, Col. El ensayo iberoamericano, Perspectivas 4. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández C. y Camarena, Ma. E. (2004a), **Equidad de Género en los Espacios de Toma de Decisiones**. IX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Ciudad de México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández C. y Camarena, Ma. E. (2004b), **Equidad de Género en las organizaciones. Problemas y alternativas en materia de salud**. II Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Hacia organizaciones más humanas. Mazatlán, Sinaloa, México, Universidad de Occidente y Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Márquez Otero, Patricia, (2001), La mujer gerente en Venezuela (2001) **Inter-Forum**, octubre, en <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/100101mujer.html>, enero 10, 2005.
- Martínez Vázquez, Griselda (2001), Los límites del poder femenino (2001) **Casa del Tiempo**, febrero, México: Universidad Autónoma de México
- Sistema Nacional de Información Municipal, Centro Nacional de Desarrollo Municipal Secretaria de Gobernación. **Resumen nacional de la filiación política de los presidentes municipales de México. En funciones a junio 18, 2002**. Corte 5 de septiembre de 2001 y 2002. México: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.
- Stringer, Robert (2002), **Leadership and organizational climate**, New Jersey: Prentice Hall..
- Zabludowsky, Gina. (1996). **Mujeres ejecutivas en México**. Coloquio La perspectiva femenina del trabajo gerencial en México, México: Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco.
- Páginas electrónicas:**
- http://dgi.unam.mx/boletin/bdboletin/2003_735.html, Septiembre 30, 2003.
- <http://www.cimacnoticias.com/noticias/02ene/02010305.html>, enero 3, 2004.
- Sansores Serrano, Aurora (corresponsal Cimac en Campeche), <http://www.cimacnoticias.com/noticias/03jul/03070603.html>, mayo 6, 2004.
- Tercer Informe de Gobierno, 2003. Anexo. México, D.F. 2003. Para el periodo 2003 a 2006, Senado de la República, www.senado.gob.mx, octubre 28, 2003.
- Tercer Informe de Gobierno 2003. Anexo, México, 2003. Para el periodo 2000 a 2006, Cámara de Diputados. Honorable Congreso de la Unión, www.cddhcu.gob.mx, marzo 4.
- Página del Instituto Federal Electoral, *Estadísticas del padrón electoral y lista nominal*, 2002: www.ife.org.mx, abril 20, 2004.