

## ESTUDIOS DE GERENCIA Y GÉNERO Y SU RELACIÓN CON LA FORMACIÓN PROFESIONAL UNIVERSITARIA

*Cristina Castillo Gatica*  
Universidad de Santiago de Chile  
Facultad Administración y Economía  
*ccastill@auca.usach.cl*

*Patricia Soto Rojas*  
Universidad de Santiago de Chile  
Facultad Filosofía y Humanidades  
*patysoto2002@yahoo.es*

### **Resumen**

Luego de varias experiencias recogidas en el proceso de investigación sobre la variable género, tanto en el campo laboral como en el campo de la formación profesional de estudiantes universitarios del área de administración, se han detectado coincidencias en las explicaciones que se dan respecto a sucesos que afectan a las mujeres profesionales de nivel gerencial y a los alumno(a)s, en su proceso de formación por parte de sus profesore(a)s.

Tres son las fuentes de información que nos han inducido a llegar a conclusiones semejantes: una está proporcionada por estudios de titulación de alumnos de pregrado de una carrera de administración de empresas; la segunda, por entrevistas a mujeres gerentas y, la tercera, por investigaciones realizadas en organismos de estudio internacionales. Lo destacable es que cada una de las fuentes de información, con objetivos y metodologías distintas, incluso, con niveles de preparación de los investigadores también diferentes, las coincidencias se repiten.

Parte de las conclusiones se refieren, además del acceso laboral diferenciado, al acceso a cargos gerenciales discriminatorios para las mujeres, así como las estrategias utilizadas por ellas para acceder a dichos niveles. En otro aspecto, el cuerpo docente partícipe de la formación profesional, no contempla explícitamente la perspectiva de género a tratar como importante

en su asignatura, pese a estar a cargo de contenidos sobre gerencia, o sobre aspectos conductuales, o sobre relaciones interpersonales.

Encontramos así, semejanzas entre las gerentas y lo(a)s profesore(a)s entrevistado(a)s en cuanto a la negatividad de la discriminación y compartirían, de alguna manera, las opiniones que tienen las mujeres gerentas sobre la discriminación.

**Palabras claves:** *Discriminación por género, Gerencia y género, Formación en género.*

---

### **Abstract**

After several experiences gathered during the investigation process on the variable of gender, both in the field of labour and professional formation of university students to the administration area, coincidences have been detected on the explanations given to those events affecting professional women with managerial level and those students of both sexes, according to the formative process dictated by their own professors (men and women).

These conclusions have been drawn from three informative sources, giving way to similar outcomes: one is given by studies on academy certificates for undergraduate students in the career of business administration; the second comes up from interviews to manager women; the third source is made up by investigations brought about by international studies centres. What must be outlined is that each informative source, despite having different objectives and methodologies, even with researchers who have very different training levels, it also presents repetitive coincidences.

A portion of involved conclusions, apart of differentiated access to labour, refers to managerial posts of a discriminatory sort for women, as to the strategies they use to access these levels. On the other hand, the body of professors engaged in professional training, does not state the gender perspective under an explicit way as an important insight according to their own subjects, despite they take over the contents on management, either behaviour elements or about interpersonal relationships.

Thus we found similarities between feminine managers and professors (men and women) interviewed on the negativity of discrimination, moreover they share somehow the same opinions of women about discrimination.

**Key words:** *Gender discrimination, Management and gender, Gender training.*

## INTRODUCCIÓN

El trabajo consiste en comentar parte de la información obtenida sobre situaciones que afectan a la mujer gerente en nuestro país, Chile, durante su trayectoria profesional, tanto, en el plano personal como laboral y que, en muchos aspectos, es similar a la vivida por mujeres de otros países latinoamericanos e, incluso, en aquellos que presentan un mayor nivel de desarrollo socio-económico.

## MÉTODO

El trabajo es producto de variadas fuentes de información. Por una parte se realizaron entrevistas a mujeres gerentes, cuyas declaraciones se analizaron en función de la detección de situaciones de discriminación de que han sido objeto. Por otra parte, se hizo un análisis de programas del curriculum profesional de una carrera de pregrado que forma profesionales de nivel gerencial. De esa misma carrera se entrevistó a profesores que impartían cuatro de esas asignaturas para conocer su percepción sobre la importancia que le atribuían al tema género en la formación profesional, y que, al mismo tiempo desarrollaban actividades docentes de postgrado en la misma área. Finalmente, se conoció las conclusiones de dos investigaciones latinoamericanas, una argentina y otra venezolana, sobre la mujer gerenta.

## RESULTADOS

Parte de los resultados obtenidos se resumen en cuatro aspectos: a) uno se relaciona con la inserción laboral y la manifestación de la discriminación en la segmentación horizontal y vertical; b) otro, con elementos de discriminación a nivel de la cultura organizacional; c) un tercer aspecto, con la relación de la discriminación y la formación profesional.

## DISCUSIÓN

### *a) Inserción laboral*

La evidencia empírica nos dice que la inserción de la mujer en el campo laboral, en Latinoamérica, ha crecido en la última década,

al igual que su nivel educativo. Según la CEPAL, el crecimiento de la participación laboral femenina en el período 90-97 ha sido 150% para México, seguido de Ecuador y Colombia con 100% y Venezuela y Chile con 67%. Aún así, Chile exhibe una tasa baja de participación femenina, un 38%, en comparación con 45% y 53% de Brasil y Colombia, respectivamente. De las ocupadas, sólo el 2,9% es empleadora. La mayoría se distribuye en servicios sociales y personales (46%), comercio (25%) y establecimientos bancarios y financieros. De acuerdo a la variable ingreso, el décimo decil, es decir, el más acomodado, cuenta con un 52% de participación, atribuyéndose tal porcentaje a la posibilidad de contar con bienes materiales y ayudas como jardines infantiles y/o salas cunas, electrodomésticos, movilización propia, teléfonos celulares, computadores personales, personal de servicio doméstico, familiares, etc. De acuerdo al nivel educacional, el 58% de las insertadas tienen nivel universitario. Otros estudios añaden que la estructura familiar, número y edad de hijos favorecen su participación. De hecho, las mujeres de mayores ingresos tienen menos hijos y ellos son mayores de siete años cuando ellas llegan a cargos gerenciales.

Pese a lo anterior, el trabajo femenino se sigue subvalorando y presentando una fuerte segmentación ocupacional, de carácter horizontal, referida a distintos tipos de ocupaciones para hombres y mujeres y de carácter vertical, referida a menores salarios, prestigio, posibilidad de ascenso y poder para las mujeres. Aún cuando en el caso de Chile, en los últimos dos años, se han dado algunos cambios con el nombramiento de mujeres ministras, incluso se tiene una Ministra de Defensa Nacional, los cargos de poder público siguen recayendo mayoritariamente en hombres. Respecto a los salarios, las mujeres profesionales llegan a percibir 60% del salario de sus colegas varones, siendo más discriminadas que las mujeres de bajos ingresos quienes perciben más del 80%. Entre las justificaciones más socorridas están la supuesta mayor improductividad de las mujeres y el mal entendido costo maternal. Al respecto, numerosos especialistas sostienen que conciliar maternidad con trabajo es un desafío difícil por la baja receptividad social y discriminación que sufre la mujer en edad fértil, lo que ha quedado de manifiesto ante la posición adoptada recientemente por el sector empresarial, al proponer el gobierno una nueva fórmula para financiar el subsidio maternal. Aún más, sólo hace poco tiempo, el test de embarazo para las postulantes a empleos de todo

nivel, ha sido eliminado por ley. Sin embargo, las empresas persisten, por otros medios, en conocer tal situación. Otra práctica, por ejemplo, es contratar a las mujeres en calidad de honorarios, lo que las deja al margen de prestaciones sociales. Estudios también revelan que las empresas tienden a privilegiar el contrato indefinido más para los hombres que para las mujeres. Otro elemento significativo es que las mujeres aparecen menos informadas del contenido de sus contratos y relación laboral que los varones siendo, en el corto plazo, negativo para la protección maternal y, en el largo plazo, negativo para acceder a un sistema previsional.

Aún cuando se reconoce la mayor participación laboral de las mujeres, no es menos cierto que ello se ha debido a diversas razones que distan de una mayor preocupación por la equidad. Por ejemplo, se ha debido a factores económicos como la necesidad de obtener mayores ingresos, por el efecto macroeconómico sobre la demanda agregada a través del salario, por el aprovechamiento del esfuerzo físico, intelectual y emocional de las mujeres. Por otra parte, se reconoce también la evidencia de que un mayor bienestar y calidad de vida como el de países desarrollados, no puede lograrse si se margina a la mitad, o más, de la población del acceso a mejores niveles de vida. No es posible concebir una sociedad desarrollada si un segmento de la población es subvalorado, menospreciado en su aporte productivo. En otras palabras, el equilibrio social sólo será posible en igualdad de condiciones para todos sus integrantes, igualdad de oportunidades laborales y responsabilidades técnicas, profesionales, directivas y políticas. En este sentido ha contribuido la preocupación de organismos internacionales como la Organización Internacional de Trabajo, que ha venido desarrollando acciones a través de la adopción de convenios y recomendaciones. Tal es el caso del Convenio 110 sobre igualdad de remuneraciones, que data de 1951; el Convenio 111, sobre discriminación respecto al empleo y la ocupación, de 1958. Últimamente, en 1998, se adoptó la Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y el Seguimiento. Esta Declaración representa el compromiso político de los estados para seguir y ejecutar políticas que lleven al respeto de los principios fundamentales en el trabajo. Al igual que los convenios, se refiere a los estados miembros de la Organización y no a las empresas como tales. Por ello, no resulta fácil que las empresas incorporen en sus prácticas parte de esos textos.

Lo que hacen es incorporar referencias a los números de los convenios que se aceptan o se invocan, por los cuales no tienen ninguna obligatoriedad.

Es indudable, también, que la mayor participación laboral de las mujeres se debe a que responde a cambios en las percepciones y aspiraciones de las mujeres respecto a su papel en la sociedad y a sus prioridades de vida, a lo cual ha contribuido su mayor nivel de preparación.

*b) Elementos de discriminación*

En relación a la promoción al cargo e invisibilidad de la discriminación percibidos por las propias gerentas, el tipo de dificultades que se han manifestado en relación al acceso y permanencia en cargos gerenciales, deja en evidencia importantes aspectos de la subjetividad de mujeres y hombres en relación a la irrupción de las primeras en el ámbito gerencial. Evidente resulta la enorme fortaleza, motivación personal, responsabilidad y capacidad emprendedora que han requerido las mujeres para vencer las dificultades y ascender a estos niveles laborales. A través de entrevistas hemos podido apreciar que ellas perciben su propio esfuerzo como uno superlativamente mayor al de sus pares varones, haciéndolas poner en tensión importantes aspectos de su identidad personal, debido a que estas exigencias entran muchas veces en conflicto con la socialización primaria que recibieron en sus hogares, en el colegio u otras instituciones.

Por otra parte, los esfuerzos para vencer las barreras invisibles que coloca la cultura patriarcal en estos cargos, tradicionalmente masculinos pudieran, en parte, explicar la desproporción numérica tan evidente, a nivel nacional, de hombres y mujeres en los cargos gerenciales. La percepción de mayor esfuerzo que deben realizar las mujeres en comparación con sus colegas hombres para llegar a ser reconocida en su rol de gerentas, constituiría una situación de transgresión, en el que se accede a un lugar que no corresponde por derecho propio, la que es percibida como “una excepción” otorgada por los que detentan el poder. Esta situación excepcional en la que se incorporan al espacio gerencial, es vista como una concesión o favor personal por el hecho de ser mujeres, favor que exige, sin embargo, un sacrificio o “un costo a pagar”. Una de las gerentes entrevistadas en nuestro

trabajo dirá: “... desde ese mismo momento entendí que era el costo que debía pagar por la excepción que habían hecho conmigo”.

Es interesante notar que también las entrevistadas hacen referencia al número en relación a las posibilidades de establecer con más facilidad una interlocución válida en las reuniones de ejecutivos. Así dirá una de las entrevistadas: “...tienes que hacer valer tus opiniones y esto no es fácil cuando son puros hombres,...”. Al respecto, ha parecido interesante contrastar este hallazgo con otras fuentes bibliográficas. Es así como Mass (1999) destaca, en su estudio, que la mayoría de las mujeres (63%), no reconoce condiciones de discriminación para el acceso a puestos gerenciales ni para sostenerse en los mismos y, más bien, argumentan este hecho como prueba de su no discriminación. Mass señala que, “la mayoría que opina que la política es favorable al acceso femenino, lo justifica con la presencia fáctica de mujeres en esos puestos sin clara referencia a la representatividad numérica de los mismos”.

Esta idea de proporción numérica también lo encontramos en las estudiantes universitarias que sienten un trato diferenciado por parte de los profesores varones cuando están en minoría (Soto, 1997). Igualmente, se constata en estudios realizados en escuelas básicas en donde los docentes, hombres y mujeres, aumentan la atención hacia las niñas cuando estas se encuentran en mayor proporción que los varones y manifiestan mayor facilidad para intervenir (Subirats, 1998).

El número de personas de cada sexo y su proporción en la constitución de un grupo, ha sido una de las anotaciones relevantes que han hecho en sus discursos, tanto gerentes como gerentas. Estas observaciones nos hacen pensar en ellas como un indicador importante sobre el tema de la visibilidad física de hombres y mujeres y los consecuentes cambios de conductas y prácticas que este hecho puede llevar consigo como efecto demostrativo, por ejemplo.

Otra hipótesis en relación a las razones de la discriminación, que evidencia una invisibilidad del tema, es que la vivencia de dicha inserción sólo depende de los méritos personales. Se explica, más bien, como una excepción debido al esfuerzo personal, no reconociendo el hecho que tiene relación con la pertenencia a una categoría de personas. Con respecto a esto, una gerenta dirá: “...Gracias a mi preparación es que he podido competir con compañeros para alcanzar el puesto

*que estoy ocupando, aunque además están en juego tus propias capacidades y habilidades...”.*

En el plano personal o privado, las gerentas sienten la exigencia de mantener continuamente un equilibrio<sup>1</sup> entre el rol de madre y profesional, cuidando de demostrar en el trabajo que el primero no interfiere con el segundo. En un medio en que aún predomina un reparto desigual de los roles reproductivos de la pareja, este hecho se juega como un prejuicio que afectaría su desempeño laboral y haría a la empresa menos proclive a promocionarla. La mayoría de las entrevistadas, igualmente hacen alusión a este punto que resulta sintomático al referirse a su acceso a la gerencia. “Compartir o delegar en terceros responsabilidades y roles domésticos forma parte de las condiciones necesarias para que la mujer pueda desempeñarse en la esfera laboral” (Mass, 1999). Otra gerenta afirma: *“Al principio fue difícil sobre todo cuando estaban más pequeños pero gracias a Dios, siempre he tenido una excelente Nana que me los ha sabido cuidar...”, “...Es importante destacar que he tenido los medios económicos que me han facilitado su atención.”.*

En relación al “techo de cristal”, se postula que el doble esfuerzo tendría que ver, entre otros, con el predominio que aún tienen ciertos estereotipos para la calificación de hombres y mujeres en la cultura laboral de la empresa; que esta lucha constante, con los prejuicios del medio, puede ser un esfuerzo que no están dispuestas a seguir haciendo en puestos superiores, donde el equilibrio entre sus roles se haga más difícil. Una entrevistada lo reafirma: *“Yo no sé si todas las mujeres quieren llegar a ser gerentas, porque hay muchas mujeres que tienen marcado la cosa de ser mamá, esposa, entonces, muchas mujeres no quieren llevarse esa carga familiar”.* Otra: *“Yo soy feliz con mi actual puesto y con lo que he logrado hasta ahora...”.*

Al respecto, Marina Subirats dice que si se quiere hablar en forma rigurosa, no es posible referirse a “la” mujer con un destino único y común, porque ya es real una diversidad de opciones y destinos. Pero frente a esta diversidad real, el comportamiento empresarial más gene-

---

<sup>1</sup> En relación al “equilibrio del tiempo” como problemática planteada por otras gerentas entrevistadas, las autoras de esta investigación presentaron una ponencia al VI Encuentro Interuniversidades de Género (1998), titulada *Importancia de la vivencia del tiempo por parte de las mujeres como forma de subvertir una subjetivación de dominado.*

realizado sigue siendo el tradicional porque opera “el estereotipo de la mujer” por encima de la realidad de las mujeres. (Subirats, 1997).

c) *Relación discriminación y formación profesional*

Considerando que una de las razones por las cuales se explica la existencia de discriminación laboral, es la formación que reciben las personas en los establecimientos educacionales, se quiso conocer cómo se inserta la temática género en el currículum de estudios de alumnos que se preparan para ejercer cargos de gerencia, tanto hombres como mujeres. Para ello se hizo la revisión de todos los programas de estudio que conforman el currículum de una carrera de administración de empresas de pregrado. Específicamente, se revisó si los objetivos la mencionaban en algún sentido; si el carácter de la asignatura era obligatoria o complementaria a su formación; si las unidades temáticas, lo mencionaban; si la metodología propuesta permitiría un tratamiento emergente sobre el tema; si la bibliografía hacía alguna referencia, a nivel obligatoria o complementaria al tema; el área de la administración a la que pertenecía, considerando que el tema pudiera ser tratado con mayor propiedad en asignaturas más humanistas. De esta manera, se encontró que ninguna asignatura de la carrera mencionaba explícitamente el tema, ni en sus objetivos, ni en sus contenidos, ni en su metodología, ni en bibliografía, y que en aquellas cátedras en que sí podría darse, quedaban al libre albedrío de los participantes, ya sea, de quienes las impartían como de quienes cursaban las asignaturas. Ni siquiera se presentaba en asignaturas que se encontrarían mucho más cercanas al tema, como es el caso de las Ciencias del Comportamiento de la Administración y de la Administración de Recursos Humanos. Tampoco se detectó una postura de la carrera como para enfocar el tema, por lo que se presume que no hay políticas definidas para el tratamiento del género en la formación de profesionales de la administración de la carrera estudiada. Debe indicarse además, que hace falta una definición, en términos institucionales, acerca del tema.

Una vez entrevistados cuatro profesores a cargo de asignaturas, dos mujeres y dos hombres, se detectó una gama de reacciones que van desde la negación tajante del tema hasta un reconocimiento y sensibilización frente a él. Sin embargo, tras una lectura entrelí-

neas, dejan rasgos de discriminación arrastradas por su propia formación sexista, llegando a decir “*que no hacen distingos en la formación de su alumnos*”, aunque si reconocen que los alumnos y alumnas tienen notas distintas en asignaturas humanistas y matemáticas, en el cumplimiento de trabajos y en otros aspectos curriculares. Además, en uno de los casos de los entrevistados no se conoce la diferencia entre sexo y género. Este mismo grado de desconocimiento se repite en profesores de la educación media y básica ante una pregunta similar. Es importante destacar que uno de los profesores ve la discriminación de género como una problemática que viene desde fuera de la universidad y que, en su interior, habría una cierta “neutralidad” en relación a los géneros. Esto implicaría estudiar las prácticas cotidianas y otro tipo de metodología para descubrir el currículo oculto.

## CONCLUSIONES

A pesar de los avances observados en la incorporación de la mujer en el campo laboral, se sigue observando una fuerte segmentación horizontal y vertical, en los tipos de ocupaciones y en los sueldos entre hombres y mujeres, principalmente.

Se observa también una carencia en la preparación profesional de los alumnos, especialmente de aquellos que irán a desempeñar cargos de nivel gerencial. Sin preparación ni reconocimiento de las prácticas discriminatorias habituales en la gestión empresarial, implicaría que, una vez en el ejercicio de su altos puestos, continuarían reforzando tales conductas.

Respecto a los docentes a cargo de la preparación de estudiantes, se observa un escaso reconocimiento de la distinción sexo y género y todo lo que involucra en sus consecuencias. En la medida que falte reconocimiento de las prácticas sexistas, lo más probable es que la socialización que realizan los docentes con sus alumnos, también conlleven prácticas de este tipo, reforzando con ello las conductas patriarcales en el aula y en el establecimiento educacional.

Una percepción individualista de las razones de la exclusión y dificultades en el acceso con las gerentas, hace suponer que aun no existe una clara conciencia de la discriminación ni de la necesi-

dad de una política global de apoyo a su rol familiar, y de demanda a la sociedad en su conjunto, lo que contribuiría a colocarse un límite inconsciente a sus proyecciones profesionales, constituyendo un verdadero techo en su ascenso por el difícil equilibrio entre el rol familiar y laboral.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baeriswyl, Alejandro y Salgado, Paz (2001), *Factores que restringen la participación de la mujer en cargos gerenciales. Manifestaciones de su ejercicio*, Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial en Administración de Empresa, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.
- Cámara Comercio Santiago (2000), Chile, *Mujeres, vida y trabajo en el siglo XXI* (material de prensa), Gerencia de Estudios.
- Castillo, Cristina y Soto, Patricia (2000), *Género y cultura en la empresa*, ponencia presentada al XVII Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración y Economía, Universidad de Magallanes, Chile.
- González Marroquín, Gerardina, *El ser humano hace la diferencia*, ponencia presentada en el V Congreso Nacional e Internacional realizada por la ADOARH, <http://www.revistainterforum.com>
- Mass, Ana María, et. al. (1999), *Rompiendo el techo de cristal: Las mujeres en el management en Argentina*, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.
- Márquez Otero, Patricia, *La mujer gerente en Venezuela. "Piensa como hombre, actúa como una dama, trabaja como un burro"*, <http://www.mujaerdenegocios.com>
- Organización Internacional del Trabajo, *Trabajo decente para la mujer. Una propuesta de la OIT para acelerar la puesta en práctica de la Plataforma de Acción de Pekín*, <http://www.ilo.org>
- Saavedra Sierra, Mauricio (2001), *La dimensión género en la formación de profesionales de la administración*, Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial en Administración de Empresa, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.