



Los techos de cristal.
**Barreras de ascenso en la carrera laboral de
las gerentas del sector privado en Hermosillo**

**Tesis que para obtener el grado de
Maestra en Ciencias Sociales
en el Área de Relaciones Industriales
presenta:**

Zenaida Margarita Bejarano Celaya

**Directora de Tesis:
Dra. Gabriela Grijalva Monteverde**

Hermosillo, Sonora

Noviembre de 2005

A Catalina

Por el tiempo que te me robé.

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por otorgarme la beca para cursar mi programa de Maestría en Ciencias Sociales de El Colegio de Sonora.

A El Colegio de Sonora por acogerme cálidamente, brindarme sus instalaciones y la infraestructura disponible para desarrollar mi programa de maestría.

A la Dra. Gabriela Grijalva Monteverde, por su dirección en este trabajo, por su paciencia como profesora, por su apoyo como mi tutora durante los dos años de la maestría y por poner a mi disposición los frutos de su trabajo “Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003”, para que los explorara en esta tesis.

A la Dra. Mercedes Zúñiga Elizalde, por la lectura acuciosa y crítica que hizo de mi trabajo, sus observaciones ayudaron de manera importante a que me sienta satisfecha con él. Gracias Mercedes, también, por tu entrega como profesora, por el apoyo irrestricto como Coordinadora de la Especialidad en Relaciones Industriales y por brindarme tu amistad.

A la Dra. Mary Goldsmith Connely, por interesarse en leer mi trabajo, sus aportaciones fueron muy pertinentes y contribuyeron a enriquecerlo; también agradezco sus enseñanzas como profesora de la maestría, por darme a conocer *El mito de la vida privada* y *Aguantando el tipo*.

A mis compañeras de especialidad, particularmente a América Montoya, Guadalupe Ávila, Tatliana Icedo, Concepción Fierros y Ária Tánori, su participación en clase siempre contribuyó a mi formación profesional, pero sobre todo agradezco los lazos de amistad que han trascendido a la maestría y enriquecen mi vida personal.

A mis compañeros de generación Jonathan Ramírez, Edmundo Loera, Mario Salazar y especialmente a Leyla Acedo, por ser excelentes interlocutores y buenos amigos.

Al personal de El Colegio de Sonora que me brindó apoyo durante la maestría: a la Dra. Blanca Lara, a Isabel Rentería, a las compañeras y los compañeros de Cómputo y Biblioteca, especialmente a Ana Lilián Moya y a Rosario Estrella.

A Saúl Rosas, por acompañarme durante mi proyecto de maestría y por compartir mi proyecto de vida, por su apoyo y amor, por alentarme en los momentos difíciles.

A mi padre y a mi madre por su apoyo incondicional, siempre. A toda mi familia.

Gracias a todas las personas que me alentaron a seguir, haciendo catarsis en el centro de cómputo, en los pasillos o en los equipales de El Colegio de Sonora.

Índice

Introducción		i-viii
Capítulo 1	Desigualdad y segregación ocupacional por sexo: barreras al ascenso de las mujeres en el trabajo y techos de cristal	1
1	Mujer, trabajo y estructura social	2
2	Segregación y discriminación por sexo	9
3	El concepto de género en las organizaciones	11
4	Las barreras: mecanismos que dificultan la carrera ocupacional de las mujeres	16
5	Techos de Cristal: Alcances posibles, límites reales	23
6	Los estudios sobre las mujeres en posiciones de dirección en México	31
Capítulo 2	Segregación y condiciones de trabajo de las mujeres en posiciones de dirección en el sector privado. El caso de Hermosillo	38
1	Estructura ocupacional y salarial del empleo en México en 2005	39
2	Estructura ocupacional, segregación por sexo y desigualdad salarial del empleo en Sonora en 2005	44
3	Nota metodológica sobre la encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003"	51
4	Segregación por sexo al nivel de las empresas. El caso de la manufactura y los servicios modernos del sector privado en Hermosillo	54
5	Indicadores de capital humano del personal ocupado en mandos medios y gerencias	58
6	Estabilidad y antigüedad de mandos medios y gerencias	64
7	Ascenso, promoción y salarios	67
8	La rotación y sus causas	71
9	Algunas percepciones de las gerencias de recursos humanos	76
Capítulo 3	Trayectorias laborales de gerencias femeninas en Hermosillo. Los casos de Fernanda, Lupita y Carmen	78
1	El enfoque de trayectoria laboral	78
2	La trayectoria laboral de Fernanda	86
3	La trayectoria laboral de Lupita	91
4	La trayectoria laboral de Carmen	96
5	Aspectos destacables de las trayectorias reconstruidas	101
Capítulo 4	Análisis de las barreras al ascenso en trayectorias laborales de gerencias. Los casos de Fernanda, Lupita y Carmen	104
1	Discriminación y segregación en las trayectorias laborales de Fernanda, Lupita y Carmen	105
2	Tipificación de las barreras al ascenso laboral encontradas en las trayectorias de Fernanda, Lupita y Carmen	119
Capítulo 5	Conclusiones	137
Bibliografía		143
Anexo		i-v

Índice de tablas

Tabla 2.1	Porcentaje de población ocupada por sexo y grupos de ocupación, según sector de actividad económica, México 2005	41
Tabla 2.2	Porcentaje de población ocupada por sexo y sector de actividad económica, según nivel de ingresos, México 2005	43
Tabla 2.3	Porcentaje de población ocupada por sexo y grupos de ocupación, según sector de actividad económica, Sonora 2005	46
Tabla 2.4	Participación femenina por grupo ocupacional según sector de actividad económica. Sonora 2005	48
Tabla 2.5	Porcentaje de población ocupada por sexo y sector de actividad económica, según nivel de ingresos, Sonora 2005.	49
Tabla 2.6	Distribución de los establecimientos de manufactura y servicios, según composición por sexo de sus puestos gerenciales y de supervisión	59
Tabla 2.7	Escolaridad media de los empleados, en el establecimiento ⁽¹⁾ por sexo y categoría de empleo	61
Tabla 2.8	Porcentaje medio de empleados capacitados por establecimiento ⁽¹⁾ durante 2002, por sexo, sector de actividad y categoría de empleo	62
Tabla 2.9	Promedio del tiempo medio de capacitación durante 2002 ⁽¹⁾ , por sexo, sector de actividad y categoría de empleo	63
Tabla 2.10	Promedio de antigüedad media en el establecimiento ⁽¹⁾ de los empleados por sexo, categoría de empleo y sector de actividad	65
Tabla 2.11	Porcentaje medio de empleados no permanentes por establecimiento ⁽¹⁾ , por sexo, sector de actividad y categoría de empleo	66
Tabla 2.12	Porcentaje medio de empleados promovidos por establecimiento ⁽¹⁾ durante 2002, por sexo, sector de actividad y categoría de empleo	67
Tabla 2.13	Factores de promoción por establecimiento ⁽¹⁾ , por sector de actividad y categoría de empleo	69
Tabla 2.14	Promedio de salarios medios pagados por los establecimientos a empleados ⁽¹⁾ , por sexo, sector de actividad y categoría de empleo	71
Tabla 2.15	Tasas de rotación por establecimiento ⁽¹⁾ durante 2002, por sexo, sector de actividad y categoría de empleo	72
Tabla 2.16	Principales causas de rotación de hombres en establecimientos ⁽¹⁾ , por sector (Porcentaje de establecimientos)	73
Tabla 2.17	Principales causas de rotación de mujeres en establecimientos ⁽¹⁾ , por sector (Porcentaje de establecimientos)	74
Tabla 2.18	Porcentajes de gerentes de recursos humanos de acuerdo con ciertas afirmaciones respecto al personal ocupado, por sector	77
Tabla 3.1	Trayectoria laboral de Fernanda	90
Tabla 3.2	Trayectoria laboral de Lupita	95
Tabla 3.3	Trayectoria laboral de Carmen	100

Índice de esquemas y gráficas

Esquema 1	Trabajo y estructura social	7
Gráfica 2.1	Distribución porcentual media del personal ocupado en los establecimientos por grupo ocupacional	54
Gráfica 2.2	Distribución porcentual media del personal ocupado en los establecimientos por grupo ocupacional y sector de actividad	55
Gráfica 2.3	Composición del empleo en los establecimientos por sexo y categoría ocupacional	56
Gráfica 2.4	Número promedio de personas ocupadas en los establecimientos por categoría y sexo.	57

Introducción

La organización como unidad básica que garantiza el orden y reproducción de la estructura social, representa hoy por hoy una importante veta de estudio para analistas de distintas áreas de conocimiento; una de las líneas de investigación más desarrollada en este sentido es la referente a cuestiones laborales, la que significa el vínculo entre los individuos que conforman a la organización con la estructura organizacional.

En este trabajo se hace referencia a la relación organización-trabajo-género. El estudio con perspectiva de género de la participación femenina en los mercados de trabajo implica observar el mundo del trabajo a través de las relaciones de género que se establecen entre sus participantes para la consecución de los objetivos de la producción (Acker, 1990). En este sentido están orientados los estudios de segregación por género que tratan de explicar cómo las posiciones laborales son segmentadas ocupacionalmente, ya sea por tareas o por líneas organizacionales, con criterios relacionados con las nociones de género imperantes, pero bajo el supuesto de que los empleos son asignados en base a criterios basados en precio.

La discriminación y segregación por sexo implican consecuencias diferenciadas en la carrera ocupacional de hombres y mujeres; generalmente, las mujeres enfrentan barreras visibles e invisibles para: primero, acceder a los mercados de trabajo y, segundo, para lograr mejorar su estatus ocupacional una vez colocadas. Ello hace que la vida profesional de las mujeres que ocupan puestos de autoridad en las organizaciones se encuentre bajo tensión, pues tienen que sortear alguna o varias barreras (estructurales, conductuales, de prejuicio, psicológicas) que les dificultan su ascenso en la carrera laboral. Para referirse a esta situación se utiliza la imagen de *techo de cristal*. La imagen del *techo de cristal* se aplica generalmente, pues, a un grupo particular de mujeres: las que han logrado pasar ciertas trabas que impone la organización tradicional

resguardada por los varones y se han posicionado en puestos que implican poder y capacidad de decisión.

La segregación prevalece aun en países que han logrado un cierto desarrollo económico y respeto a los derechos humanos y de las mujeres, tales como Estados Unidos, Suiza, Italia o Alemania. En México se trata de un tema que ha ocupado lugar en la agenda de investigación desde hace relativamente poco tiempo, pero es creciente el número de estudios que se cuestionan acerca de la débil participación de las mujeres en los altos puestos o en el mundo empresarial, como lo señala Espinosa Calderón (2001) “A pesar de que la participación de la mujer en el mercado laboral se ha incrementado, pocas han llegado a ser ejecutivas de alto nivel, directivas o integrantes del consejo de administración de grandes empresas. Su presencia permanece casi invisible”. Además, existe una gran diferencia entre la presencia femenina y masculina en los cargos estratégicos, principalmente en cuanto a estatus y niveles salariales¹.

Es de suponerse que en Sonora y Hermosillo el panorama no difiere de la descripción anterior, aunque son pocos los estudios al respecto. En un estudio realizado por Grajeda (2004), que estudió una muestra de 25 empresas de manufactura en Hermosillo, se encontró que de 73 gerentes ocupados, sólo 13 (18por ciento) eran mujeres. Este trabajo, además, identificó cinco tipos diferentes de gerencias: administración y finanzas, recursos humanos, ventas, ingeniería y sistemas y gerencia general; las mujeres gerentas se localizan sólo en las dos primeras categorías. No obstante, falta ahondar en los aspectos cualitativos que yacen detrás de estas cifras.

¹ Por cada trece hombres funcionarios y administrativos existe una mujer y por cada ocho hombres que reciben más de diez salarios mínimos hay sólo una mujer. Espinosa Calderón María Esther, “El mundo empresarial: pensado por hombres y para hombres” en www.jornada.unam.mx consultado el 18 de mayo del 2004.

Planteamiento del problema

Los datos obtenidos por algunos estudios a nivel internacional y nacional, hacen evidente la existencia de diferentes tipos de presiones sobre las mujeres que han logrado posicionarse en ciertos puestos de poder, que culturalmente son designados a hombres, como los puestos directivos o gerenciales. Es decir, existe un cierto grupo de mujeres en el mercado laboral que pese a que han logrado ciertos avances en su carrera, y han llegado a ocupar posiciones jerárquicamente elevadas, siguen enfrentando un *techo de cristal* que resguarda las mejores posiciones para sus colegas varones.

Para referencia, Nicolson (1997) destaca tres tipos de procesos discriminatorios hacia las mujeres en las organizaciones: 1) las denominadas barreras estructurales visibles (como la falta de apoyos para el cuidado infantil, carencia de modelos de referencia para el rol femenino y asesorías); 2) las barreras invisibles (actitudes de prejuicio, creencias y conductas exclusivistas definidas por los hombres); y 3) el impacto psicológico inconsciente de las organizaciones sobre las mujeres (autoestima y relación reflexiva entre el contexto biográfico y el conocimiento); esto es a veces desconocido, incluso por las mujeres, ya que el impacto del pensamiento tradicional se filtra en sus razonamientos e impide hacer una autoevaluación reflexiva.

El concepto de *techo de cristal* implica que las desventajas de género o las barreras que tienen que sortear las mujeres, son más fuertes en lo alto de las jerarquías que en los niveles bajos, es decir se refiere a un tipo de segregación específico: la segregación vertical. En este sentido, y dado que en Sonora no existen investigaciones que aborden esta problemática, resulta importante analizar empresas privadas hermosillenses que cuentan con mujeres en puestos medios altos o gerenciales, para identificar el tipo de barreras que les podrían impedir mejorar su posición ocupacional respecto a sus colegas varones, así como conocer las estructuras organizacionales que imponen tales barreras e inequidades de género en el mercado interno de trabajo.

Objetivos

- Analizar las condiciones de ocupación de hombres y mujeres que ocupan posiciones de control y dirección en las empresas del sector privado en Hermosillo, con el fin de detectar las similitudes e inequidades que marcan su participación laboral.
- Analizar las trayectorias laborales de mujeres que ocupan puestos gerenciales en empresas privadas de Hermosillo, para identificar las barreras específicas que les impiden ascender en la escala jerárquica de la organización en que se desempeñan y explorar las estrategias que adoptan para intentar franquearlas.

Preguntas de investigación

El estudio pretende responder las siguientes preguntas generales:

- ¿En qué medida las empresas del sector privado en Hermosillo incluyen la participación de mujeres en sus puestos de supervisión y dirección?
- ¿Cuáles son las condiciones de ocupación de hombres y mujeres en los puestos de supervisión y dirección de las empresas privadas en Hermosillo? ¿Cuáles son sus similitudes y sus diferencias?
- ¿Qué tipo de barreras estructurales existen a la ocupación de mujeres en las empresas y cuáles son sus posibilidades de ascenso en su carrera laboral?
- ¿Existen *techos de cristal* en las organizaciones privadas de Hermosillo?. En caso de ser afirmativo, ¿qué barreras específicas constituyen el techo de cristal para las gerentas que se desempeñan en empresas privadas de Hermosillo? y ¿qué estrategias asumen para vencerlas?.

Hipótesis

- Las empresas del sector privado en Hermosillo incorporan pocas mujeres en sus mandos de supervisión y dirección como expresión de la segregación ocupacional por sexo que atraviesa toda su organización del trabajo.
- Las condiciones de trabajo y retribución de las mujeres en puestos de supervisión y dirección de las empresas son desiguales.
- En organizaciones privadas de Hermosillo existen barreras que impiden que las mujeres que ocupan puestos gerenciales asciendan a mejores puestos de trabajo, porque éstos están designados para sus colegas varones.

Metodología

El estudio comprende la utilización de métodos cuantitativos y cualitativos. Los primeros consisten en analizar la extensión de la segregación ocupacional en los mercados laborales en Sonora a través del análisis de la información de fuentes estadísticas sobre el empleo, así como analizar a profundidad las condiciones específicas de la ocupación de hombres y mujeres en las empresas de manufactura, comercio y servicios en Hermosillo utilizando como fuente de datos la Encuesta “Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003”. Dicha encuesta fue aplicada a una muestra aleatoria de 66 establecimientos de manufactura (29), comercio (20), comunicaciones y transportes (7) y servicios profesionales y de apoyo a las actividades económicas (10)². Pese a que no participé en ninguna de las etapas que implicó la realización de la citada encuesta, sus resultados originales estuvieron a mi servicio sin límite, gracias a la directora de esta tesis, quien generó dicha información en un proyecto de investigación que concluyó a fines de 2003 y quien me permitió procesarlos para esbozar el panorama laboral en que se

² Según el diseño de esta encuesta, el universo de empresas representadas por la muestra fue el conjunto de empresas pequeñas, medianas y grandes en manufactura y servicios seleccionados, y de medianas y grandes en comercio, según la clasificación de 1999 de SECOFI..

desempeñan los puestos medios y gerenciales en empresas privadas de Hermosillo. Los resultados de esta encuesta que constituyen el escenario macro que sustenta la pertinencia y validez de los detalles a nivel micro desarrollados con métodos cualitativos como parte medular del trabajo de campo que realicé para este trabajo. Este trabajo de campo consistió en la aplicación de tres entrevistas a profundidad a gerentas (una de manufactura y dos de servicios) con el objeto de reconstruir la trayectoria laboral de gerentas que laboran en empresas privadas de Hermosillo, identificar las barreras que han enfrentado para escalar a mejores puestos e indagar acerca de las estrategias que han adoptado para franquearlas. No obstante ser pocos los casos estudiados, su análisis es respaldado por la fotografía del escenario local que ofrecen los resultados de los datos estadísticos mencionados anteriormente.

En una primera fase del proyecto se realizó una revisión bibliográfica y en Internet de documentos teóricos, metodológicos y empíricos que abordan la problemática del género en general y específicamente lo referente desigualdad, segregación y discriminación; esta revisión permitió además, conocer el estado del arte que guarda el problema de investigación en el país y el estado.

Posteriormente se realizó una caracterización del mercado laboral, específicamente de los efectos de la flexibilidad laboral en la fuerza de trabajo femenina en México y Sonora, apoyada en la estadística disponible. Esta revisión documental se realizó paralelamente al trabajo de campo, es decir, durante el mismo periodo en que se efectuaron las entrevistas, misma que se realizaron exclusivamente por la tesista; cabe destacar que durante este proceso de continuas reuniones con las informantes, se logró alcanzar un nivel de confianza que garantizó a las informantes la libertad de hablar abiertamente de los temas relacionados a su carrera laboral y personal sin temores y que permite avalar la calidad de la información sin haber violentado en ningún momento su integridad.

Una vez encaminadas las entrevistas, que por cierto fueron grabadas en su totalidad y con el consentimiento de las informantes, se procedió a su

transcripción, sistematización y análisis para realizar una historia laboral de cada uno de los casos estudiados, así como la prospección de escenarios que permitan generar conclusiones acerca de la hipótesis planteada como rectora de la investigación³. En este sentido, la posibilidad de disponer de una fuente de información primaria: “Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003”, única en su tipo, se tradujo en una ventaja, pues permite no sólo respaldar el trabajo con una caracterización del escenario local en cuanto a las condiciones del empleo a nivel de los establecimientos, sino que además sustenta la hipótesis que se explora en este trabajo: existen barreras que limitan el ascenso de las mujeres en su carrera laboral.

Cabe destacar que fue posible realizar un proceso de tercialización, pues constantemente los resultados obtenidos y el análisis de los mismos fueron expuestos en los seminarios de investigación que sustenté con mi directora de tesis y otra compañera tesista, con el objeto de realizar una revisión crítica de cada una de las fases del proceso de investigación que permitieron detectar oportunamente faltas de coherencia tanto en el desarrollo del proceso como en la interpretación y análisis de los resultados obtenidos.

Estructura del documento

El presente trabajo se estructura en cuatro capítulos. Inicia con las consideraciones teóricas y metodológicas de la segregación ocupacional, que contempla una revisión bibliográfica que establece el marco conceptual del cual se parte para el diseño de esta investigación, destacando la importancia de la perspectiva de género en el análisis de las organizaciones y las relaciones laborales, enfatizando en los mecanismos que constituyen las barreras que dificultan el acceso y ascenso de las mujeres en las estructura jerárquica de las organizaciones y su importancia para la comprensión de la situación social y laboral de las mujeres en relación a la de los hombres; se incluye también en

³ Cabe destacar que estas etapas de ordenamiento, sistematización y análisis se realizaron recurrentemente durante todo el proceso de investigación.

este capítulo el estado del arte en cuanto a las investigaciones relacionadas con el tema en el país y la región.

El segundo capítulo presenta y discute información estadística relativa a la situación nacional y estatal local en cuanto a la participación de las mujeres en la población ocupada y algunos aspectos de interés para el estudio, como son el nivel de ingresos y la distribución por sectores de actividad y grupo de ocupación, mismos que evidencian una situación de segregación horizontal y vertical en el mercado de trabajo. Como parte medular de este capítulo se realiza un análisis de la Encuesta “Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003”, el cual ofrece un detalle micro de la situación de los directivos y mandos medios del sector privado y de la composición del empleo a nivel de los establecimientos. Esta información y su análisis permite afirmar la existencia de segregación vertical en las empresas privadas de Hermosillo y sustentan el estudio de las trayectorias analizadas en el siguiente capítulo.

En el tercer capítulo se reconstruyen las trayectorias laborales de las tres informantes que contempló el trabajo de campo. En éste se presenta una secuencia cronológica de los empleos por los cuales transitaron las gerentas entrevistadas y se destacan las particularidades y los puntos comunes de cada una. Se destaca que existen factores económicos, sociales, familiares, de clase, educación y generacional que influyen y determinan las carreras estudiadas, y la forma en que concurren y se relacionan estos factores en la construcción de una carrera.

El cuarto capítulo analiza los resultados de las entrevistas realizadas a Fernanda, Lupita y Carmen en cuanto a la identificación y clasificación de barreras en sus trayectorias laborales, tomando como referencia lo establecido en el capítulo primero.

Finalmente el documento presenta las conclusiones de este trabajo, sus referencias bibliográficas y la guía de entrevista.

Capítulo 1

Desigualdad y segregación ocupacional por sexo: barreras al ascenso de las mujeres en el trabajo y techos de cristal

En todos los ámbitos de la vida social –educación, familia, medios de comunicación, política, mercado laboral, relaciones laborales–, la situación de las mujeres está caracterizada por la desigualdad.

No obstante el importante crecimiento de la participación femenina en los mercados de trabajo observado en las últimas décadas en muchos países alrededor del mundo, diversos estudios coinciden en señalar las condiciones de desigualdad que caracterizan el trabajo femenino, pues la operación de los mercados laborales ubica a las mujeres en las posiciones laborales más desvalorizadas. En un informe de Wirth (2001) para la Organización Internacional del Trabajo, se presenta una extensa evidencia estadística de que en el ámbito laboral existen desigualdades de género manifestadas, principalmente, en la calidad y el estatus de los empleos que ocupan las mujeres; para ellas, la desigualdad implica menores ingresos, acceso limitado a los empleos calificados y menores oportunidades para desarrollar una carrera laboral.

La condición de desigualdad de las mujeres en el mercado laboral tiene amplias repercusiones sobre todos los aspectos de su vida, pues la importancia que las actividades para el mercado tienen en la consecución de los medios de vida de las sociedades modernas hace que la desigualdad en el trabajo “afecte negativamente la forma en la que los hombres ven a las mujeres y las mujeres se ven a sí mismas, reforzando los patrones de autoridad y poder de los hombres sobre las mujeres en todos los ámbitos de la vida pública y privada” Grijalva (2004: 14).

Una de las manifestaciones de su desigualdad es la escasa presencia de las mujeres en los puestos de dirección y jerarquía en instituciones públicas, pero aún más en las empresas del sector privado, situación que constituye el objeto de interés de este trabajo. En este capítulo se presenta una revisión sobre algunos aspectos teóricos que se relacionan con el problema de investigación planteado.

En la primera sección, se aborda lo referente a la posición de las mujeres en las estructuras laboral y social, enfatizando en el concepto de trabajo como medio de origen y reproducción de las desigualdades entre hombres y mujeres. En la segunda, se discute sobre uno de los principales efectos de la segmentación de los mercados de trabajo y que se plantea como un mecanismo que circunscribe la igualdad social entre hombres y mujeres: la discriminación y la segregación por sexo, idea que motiva este estudio. En el apartado tres, se justifica la necesidad de incorporar el concepto de género al estudio de las organizaciones; en el cuarto, definen y caracterizan las barreras como mecanismos que dificultan la carrera ocupacional de las mujeres. En apartado cinco se define el concepto de techo de cristal para efectos de este trabajo y se discuten los elementos que lo establecen como un indicador de alcances posibles, pero límites reales en el desarrollo de las trayectorias laborales de las mujeres. Por último se presenta el estado del arte en los estudios sobre las mujeres en puestos de dirección en el país.

1. Mujer, trabajo y estructura social

Para algunas autoras (Izquierdo, 1998; Lagarde, 1993) en el fondo de cualquiera de los aspectos en que se manifiesta la desigualdad social de las mujeres se halla el trabajo, las condiciones en las que se realiza y los medios de vida a los que se accede a través de él. En este argumento se plantea la centralidad del trabajo, como articulador de las relaciones que originan y reproducen la desigualdad entre las personas a través de dos conceptos. El primero de ellos, el del trabajo mismo, como “conjunto de actividades, de capacidades y destrezas, de conocimientos y sabiduría, de relaciones sociales, de normas, de concepciones, de tradiciones y de

creencias, que realizan los seres humanos para vivir, transformando la naturaleza, la sociedad y la cultura” (Lagarde, 1993: 114), que proporciona una noción amplia del trabajo como construcción social y cultural que define la humanidad en las personas. El segundo, el de la división social del trabajo, entendida como procesos mediante los cuales las sociedades instauran formas de clasificar y asignar el trabajo a distintos grupos –ya sea con base en el sexo, la raza o etnia, la edad, o los sistemas reconocidos de calificación-, definiendo diferentes maneras de acceso al mismo y, con ello, diferentes niveles de acceso al bienestar y la riqueza social. Según Lagarde, de estas formas de clasificar el trabajo, la división sexual, es decir, la asignación de trabajos diferentes para hombres y mujeres, ha sido una de las más perdurables en cuanto a su aceptación, y que se ha explicado como derivada de un orden natural, aunque en realidad sea de carácter histórico y cumpla funciones económicas.

Otras autoras destacan diversos matices sobre la desigualdad social de las mujeres, enfatizando las relaciones de poder entre hombres y mujeres en diferentes esferas. Para De Barbieri, el fondo de la desigualdad se encuentra en el juego del poder sobre el cuerpo:

“La división social del trabajo es un ámbito fundamental del sistema de géneros, pero como consecuencia del conflicto del poder y por lo tanto del control que los varones ejercen sobre la capacidad reproductiva y el acceso sexual a las mujeres, mas no como la clave desde donde se origina la subordinación-dominación de los géneros” (De Barbieri, 1993: 160).

Por su parte, Kergoat pone el acento en las relaciones sociales de sexo en términos amplios, las que “se basan, ante todo, en una relación jerárquica entre los sexos” y que “pueden ser clasificadas por periodos y contribuyen a la Historia al igual que las demás relaciones sociales” (Kergoat, 2003: 846-847).

En cualquier caso, no obstante su diferente énfasis sobre las relaciones de poder de los hombres sobre las mujeres en la esfera del trabajo u otras aparentemente no relacionadas con él, las autoras coinciden en otorgar un lugar privilegiado al análisis de la división sexual del trabajo, el que ha contribuido a desarrollar importantes investigaciones sobre los ámbitos de acción pública, privada y doméstica, así como de la inserción femenina al mercado laboral, por lo que no debe ser descartada como una variable de análisis a la hora de estudiar a hombres y mujeres en diferentes contextos.

La división sexual del trabajo se caracteriza, por una parte, “por la asignación prioritaria de los hombres a la esfera productiva, y de las mujeres a la esfera reproductiva” y, por la otra “por el acaparamiento por parte de los hombres de las funciones con un alto valor social agregado” (Kergoat, 2003: 847). Para esta autora, esta forma de división social se rige por dos principios organizadores: el de separación, en tanto se definen trabajos de hombres y trabajos de mujeres, y el jerárquico, pues el trabajo de los hombres es considerado más valioso que el de las mujeres. Estos principios tienen un carácter socio-histórico, pues “aunque ambos se hallan presentes en todas las sociedades conocidas y son legitimadas por la ideología naturalista, ello no significa que la división sexual del trabajo sea un dato inmutable. Por el contrario, sus modalidades concretas varían de manera considerable en el tiempo y en el espacio” (Kergoat, 2003: 847).

Es importante destacar que la noción de trabajo en Kergoat es también amplia, no restringida únicamente a la producción para el mercado, sino entendida como el conjunto de actividades y esfuerzos para la “producción del vivir”¹, a la que otorga una doble acepción:

¹ A diferencia de esta noción rica y amplia del trabajo, Borderías y Carrasco (1994: 46) señalan que el concepto de trabajo se utiliza indistintamente en las disciplinas para referirse a nociones que, si bien están interrelacionadas, pueden diferenciarse con cierta claridad: la ‘actividad’, el ‘empleo’ y el ‘trabajo’. Ellas señalan que el concepto de ‘actividad’ proviene fundamentalmente de la economía, desde la perspectiva que produce la diferencia entre los activos ocupados (que tienen

“En el plano colectivo, incluye no sólo el trabajo profesional (asalariado o no, mercantil o no, formal o informal), sino también el trabajo doméstico² (...) Individualmente, (...) la actividad de trabajo es producción de sí: ‘Trabajar no sólo es transformar el mundo, sino también transformarse uno mismo, producirse uno mismo’. (Kergoat, 2003: 847).

Izquierdo (1998) señala que la división sexual del trabajo da lugar a tres procesos: la especialización, la segregación y la discriminación, mismos que al estar tan relacionados entre sí, en ocasiones es difícil diferenciar, pero que indiscutiblemente conllevan a situaciones de desigualdad social para las mujeres.

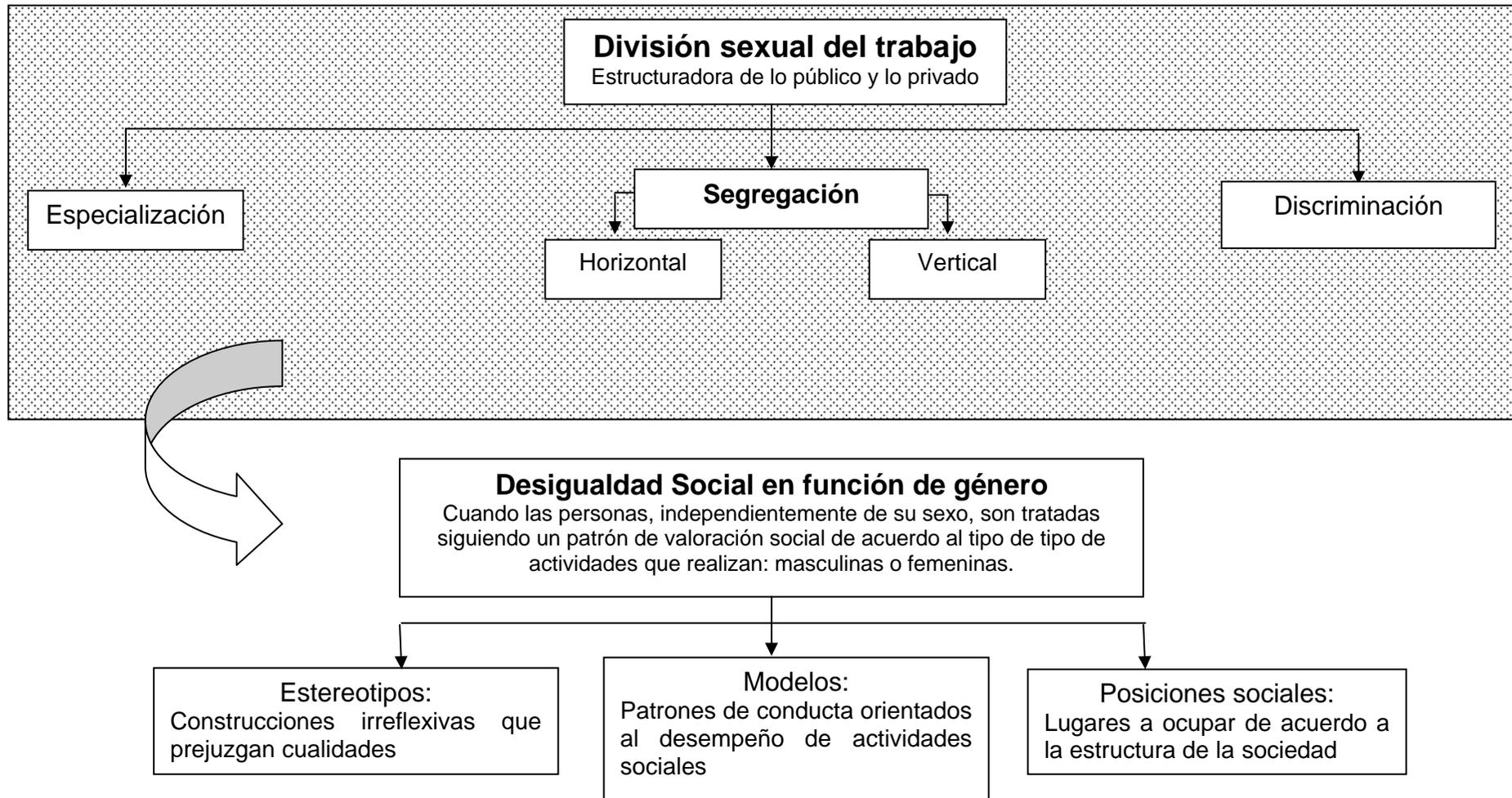
En el esquema 1 se sintetizan las relaciones que, para esta autora, surgen de la división sexual del trabajo, como estructuradora de los espacios público y privado. La división sexual del trabajo consolida la construcción de géneros al adjudicar ciertas tareas a hombres y otras distintas a mujeres; las realizadas principalmente por hombres se consideran masculinas, en tanto que las desempeñadas mayoritariamente por mujeres, femeninas. Esto incluye los siguientes procesos sociales:

un empleo) y los activos desocupados (que serían quienes carecen de él pero lo buscan activamente); siendo inactivos por extensión los estudiantes, los jubilados y pensionados, los discapacitados y las amas de casa. El ‘empleo’, abordado por la economía pero también por la sociología y la historiografía, tiene que ver con las formas de acceso al mercado de trabajo, con interés sobre aspectos como estabilidad, precariedad, paro, salarios, trabajo a tiempo parcial, entre otros. Por su parte, los que atienden al ‘trabajo’ se refieren usualmente a sectores de actividad, calificaciones, carrera profesional, condiciones de trabajo, formas de organización y de control del trabajo o relaciones sociolaborales. Una observación de estas autoras es que “las tres disciplinas (economía, sociología e historiografía) utilizan además el concepto de trabajo referido exclusivamente a la producción asalariada y en la medida en que se han desarrollado desde un prisma androcéntrico, sus teorías, categorías, metodologías y conceptos, construidos a través del análisis del empleo y del trabajo masculinos, aunque pretendidamente universales, resultan difícilmente aplicables a las experiencias de trabajo de las mujeres” (Borderías y Carrasco, 1994: 47).

² El trabajo doméstico, según Kergoat (2003: 846) “va mucho más allá de los quehaceres de la casa, pues abarca los cuidados corporales y afectivos prodigados a los niños, el seguimiento de su escolaridad, e incluso la producción física de los niños (...) no se caracteriza por la suma de tareas sino por un ‘modo de producción doméstico’, o bien una relación de servicio –la disponibilidad permanente del tiempo de las mujeres al servicio de la familia y, más ampliamente aun, de la parentela-, considerada como característica del proceso de trabajo doméstico”.

- Que las mujeres se especialicen en realizar actividades distintas a las que realizan los hombres, como las labores domésticas y el cuidado de niños, enfermos y adultos mayores.
- Que las mujeres sean segregadas en el mercado de trabajo, es decir, que sean separadas de los hombres en el ámbito productivo, ya sea por sector, por actividad económica o físicamente al interior de una empresa.
- Que las mujeres sean discriminadas, es decir, que con base a su diferencia sexual visible reciban un trato diferente al que reciben los hombres. Una discriminación fundamental en el mercado de trabajo es la salarial: las mujeres reciben en promedio menores salarios que los hombres, aun cuando realizan las mismas actividades, en iguales condiciones y con igual capacitación.

Esquema 1: Trabajo y estructura social



Fuente: elaboración propia con base a lo expuesto por María Jesús Izquierdo en *Aguantando el tipo* (1998: 23-37).

Según Izquierdo, la desigualdad se reproduce mediante los estereotipos, modelos y posiciones sociales que se recrean como niveles de expresión del género. Los estereotipos son imágenes que se transmiten socialmente, son “construcciones irreflexivas que prejuzgan las cualidades que tienen las mujeres y los hombres” y dominan en las sociedades gracias a la repetición; los modelos son “patrones de conducta orientados al desempeño de cada una de las actividades sociales, que se integran a la persona durante el proceso de socialización y que llevan incorporados premios (...) para estimular a que sean respetados, y castigos (...) para disuadir de todo intento de transgresión” (Izquierdo, 1998: 33). Por otra parte, las posiciones sociales “son los lugares que se pueden ocupar dado el modo como está estructurada la sociedad. El acceso a las posiciones sociales está condicionado en muy buena medida por el origen de clase, el sexo, el origen étnico o la edad” (Izquierdo, 1998: 34).

Así pues, en las sociedades se construyen estereotipos y modelos, y se ocupan posiciones sociales en función del género, los cuales, en general, son menos favorables para las mujeres que para los hombres. Al respecto, Izquierdo señala dos aspectos que son importantes de considerar en estudios como el que es de interés aquí:

1. La posición social de las mujeres no es complementaria, sino inferior a la de los hombres, independientemente de lo que hagan.
2. No hay una relación recíproca de complementariedad entre lo masculino y lo femenino, sino una relación jerárquica de subordinación.

Es importante señalar que si bien las desigualdades de género son su centro de análisis, Izquierdo destaca con claridad que “no toda desigualdad social de las mujeres es de género, ni toda desigualdad de género es sufrida sólo por mujeres” (Izquierdo, 1998: 21), en referencia a que aunadas a la desigualdad sexual y de género coexisten otras formas, como las de clase, raza o etnia y edad, mismas que muchas veces se traslapan y articulan entre sí, complejizando su análisis y tratamiento. Igualmente, De Barbieri (1992: 163) señala que la desigualdad adopta diferentes formas y que “el género es (sólo) una forma de desigualdad social, de las

distancias y jerarquías que si bien tiene una dinámica propia, está articulado con otras formas de la desigualdad, las distancias y las jerarquías sociales”.

2. Segregación y discriminación por sexo

El mercado laboral actual está caracterizado por una fuerte segmentación, una de sus vertientes se constituye por la separación de los puestos de trabajo en “femeninos” y “masculinos”, distinción que implica importantes diferencias en el bienestar de los trabajadores de ambos sexos. La segregación ocupacional y la discriminación por sexo son formas específicas de esta división en los mercados de trabajo. En términos amplios, la segregación se refiere a la separación jerárquica de personas en base a una característica, como podrían ser el sexo y la edad, o condición: género, etnia. Por su parte, la discriminación se refiere al trato desigual que reciben los grupos de población separados con base en sus características.

La segregación ocupacional por sexo se refiere a la concentración de hombres y mujeres en diferentes ocupaciones, industrias, puestos y niveles de jerarquía en las empresas. Es, como señala Reskin (1997: 69), “una división sexual del trabajo remunerado en la cual hombres y mujeres hacen diferentes tareas, o las mismas, bajo diferentes nombres, o a diferentes tiempos y lugares“. Esta concentración diferencial de hombres y mujeres en distintos puestos de trabajo y sectores de actividad económica se lleva a efecto mediante la tipificación de los puestos de trabajo como “masculinos” o como “femeninos”, correspondiendo estos últimos a las categorías de trabajo más desvalorizadas, constituyéndose así en un mecanismo eficaz para ubicar a las mujeres en los empleos de menor salario y estatus (Grijalva, 2004).

En este mismo orden de ideas, Frau (1998: 175) señala que los trabajadores, especialmente los asalariados, están ubicados en clases o categorías profesionales definidas aparentemente a partir de características del puesto y tareas encomendadas. La ubicación diferencial de hombres y mujeres en ciertas labores y sectores, señala, no tendría que implicar que ellas tengan que ocupar puestos

inferiores a los hombres, pero “la realidad nos muestra que, además de una segregación horizontal, se produce segregación vertical”, es decir, aunque la distinción que se hace de trabajos de hombres y de mujeres en el empleo no tendría por qué ser jerárquica sí lo es, lo que “se evidencia en la ausencia de mujeres en las categorías laborales más elevadas y en los puestos de responsabilidad”.

Para Anker (2001), la segregación ocupacional por sexo es la principal fuente de rigidez en los mercados laborales, de ineficacia económica; ocurre en todas partes, es extensiva a todo nivel de desarrollo económico, social y cultural, así como a todo sistema político o religioso y, además de crear un efecto negativo sobre la percepción que los hombres tienen de las mujeres y las propias mujeres tienen de ellas mismas, implica detrimentos sobre los ingresos de las mujeres, su estatus y, consecuentemente, su bienestar económico y social, influyendo en aspectos como la salud, la mortalidad y la pobreza.

Según García de Fanelli (1989), las teorías explicativas de la segregación ocupacional pueden ser clasificadas, aunque se traslapan, en tres grandes categorías: teorías neoclásicas, cuya principal vertiente sería la teoría del capital humano; teorías institucionales y de segmentación de los mercados de trabajo; y teorías feministas. A su vez, a su vez estas teorías se pueden clasificar en dos grandes grupos: las que intentan explicar la conducta de los agentes económicos y sus motivaciones y las que intentan explicar los mecanismos de funcionamiento de las instituciones sociales. Excede los objetivos de este estudio revisar estas teorías³, pero es pertinente señalar que el planteamiento de este trabajo se inscribe en la línea de análisis de los mecanismos de operación de los mercados de trabajo desde una perspectiva de género.

La discriminación por sexo en el mercado de trabajo se refiere al hecho de que las mujeres -con base a su diferencia sexual visible- reciban un trato diferente al que reciben los hombres con independencia de sus capacidades y de los esfuerzos productivos que realmente realicen. Una forma especialmente perniciosa de

³ Para una revisión de estas teorías y sus postulados pueden consultarse García de Fanelli (1989), Anker (2001) y Grijalva (2004).

discriminación por sexo, por su impacto en el bienestar de las mujeres, es la salarial. Según García de Fanelli (1989: 4), existirían dos tipos de discriminación salarial hacia las mujeres: el primero ocurre cuando se les paga un salario inferior por realizar el mismo trabajo que los hombres; el segundo, el derivado de los menores salarios devengados por efecto de la segregación ocupacional, es decir, por ser relegadas a los puestos de trabajo de menor jerarquía, los que son retribuidos con menores salarios.

Es importante destacar que la amplia legitimación social de la división sexual del trabajo, que otorga a las actividades y esferas de acción de los hombres más valor social que a las de las mujeres, como se discutió ya en la primera sección de este capítulo, provoca que las más de las veces la segregación ocupacional y discriminación laboral hacia las mujeres ocurra “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 discriminación sexual” (Hola y Todaro, 1992: 67). En este sentido, no es suficiente decir que la segregación y la discriminación existe en las organizaciones y en la sociedad moderna, sino que hay que saber cuáles son los procesos y mecanismos que se conjugan para producir y reproducir esta situación en contextos específicos, tanto aquellos propios de las empresas, como los del ámbito privado y la familia, y las relaciones entre ellos. Ésta es la idea que anima este trabajo.

3. El concepto de género en las organizaciones

El género es una construcción social dada por normas e instituciones, que constituye uno de los ejes de diferenciación social junto con la raza, la clase y la edad, mediante la cual “a las diferencias (sexuales) biológicas se les ha dado una valoración social que da lugar a relaciones de poder, que implican (el) sometimiento de las mujeres” (Pedrero, 1997:81).

La perspectiva de género para el estudio de la realidad social supone entonces analizar las relaciones de poder entre hombres y mujeres, las que denotan un orden social establecido que está vinculado a un fin: mantener la supremacía masculina sobre la femenina⁴. Para Scott (1997: 289) “el género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen a los sexos y el género es una forma primaria de relaciones de poder”. El género es pues, una categoría estructuradora de la sociedad. Hay que anotar, sin embargo, que este orden social no es inalterable, pues la condición de desventaja de las mujeres en sus relaciones de poder con los hombres es una construcción social, con expresiones históricas y culturales específicas, susceptibles por lo tanto de ser cambiadas.

Entendiendo a la organización económica como unidad básica que contribuye al orden y reproducción de la estructura social, Acker (1990: 140) sostiene que la segregación ocupacional por sexo es creada parcialmente en las organizaciones y reproducida a través de las prácticas organizacionales. Para ella, las inequidades en los ingresos y estatus entre hombres y mujeres en las sociedades de mercado es también creada en procesos organizacionales ya que el género, el cuerpo y la sexualidad son parte del método de control del trabajo en las organizaciones.

Aunque las organizaciones económicas se constituyan aparentemente desligadas e independientes de la esfera doméstica, para Acker se mantiene una vinculación directa entre ambas esferas precisamente a través del trabajo y la división sexual de éste, pues:

“En la lógica organizacional los empleos y las jerarquías son categorías abstractas que no tienen ocupantes, no hay cuerpos humanos, no existe el género; no obstante, en abstracto, el empleo es transformado en una instancia concreta a través de los trabajadores, que existen sólo para trabajar. Lo más cercano a este trabajador-sin-cuerpo es el hombre-trabajador que vive centrado en su trabajo permanente de tiempo completo, mientras su esposa u

⁴ Utilizo aquí la noción de poder presentada en Krieger (2001: 363): “poder significa la posibilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación. Toda relación de poder implica una relación dialéctica de mando y obediencia, lo que da un orden que está vinculado a un fin”.

otra mujer se encarga de sus necesidades personales y de las de sus hijos”
(Acker, 1990: 149).

Es decir, aunque en el discurso se hable de un ente neutral, asexuado, las organizaciones y los empleos fueron creados por y para los hombres, las organizaciones son lugares donde se da la complicada trama de la producción de relaciones de género y de clase, lugares donde la mujer queda excluida gracias al concepto de trabajador universal que la marginaliza “pues no puede -al menos por definición- alcanzar las cualidades de un trabajador real, y al hacerlo se convertiría en un hombre”. En este sentido, Acker (1990) argumenta que, a través del diseño de los puestos y posiciones de trabajo, la estructura del mercado de trabajo, los procesos de control, el establecimiento de salarios, así como la productividad y generación de ganancias mismas, son siempre afectadas por símbolos de género, procesos de identidad de género e inequidades materiales entre hombres y mujeres.

Acker señala que el estudio de las organizaciones ha tenido frecuentemente un enfoque economicista que no considera a las mujeres ni a los hombres como parte explicativa importante de su comportamiento, y ubica el inicio de la incorporación de la perspectiva de género en los Estados Unidos apenas en la década de los sesenta, con el trabajo pionero de Kanter (1977) sobre la participaciones de las mujeres en niveles ejecutivos de las corporaciones estadounidenses. En este sentido, puntualiza la necesidad de avanzar en la incorporación de la perspectiva de género al estudio de las organizaciones para lo que argumenta que:

1. La segregación ocupacional y las inequidades en los ingresos y estatus entre hombres y mujeres es creada parcialmente en las organizaciones y reproducida a través de las prácticas organizacionales.
2. Las organizaciones son una arena en la cual están ampliamente diseminadas imágenes culturales de género, pero también ahí son inventadas y reproducidas.
3. Algunos aspectos de la identidad individual de género son producto del proceso y las presiones organizacionales.
4. Un proyecto de organización con perspectiva de género a gran escala, produciría organizaciones más democráticas y más acorde con las metas humanas.

Por su parte, López (1997: 174) señala que a medida que las organizaciones fueron concebidas como “espacios sociales donde se desarrollan formas simbólicas, míticas e incluso mágicas del accionar de los integrantes de la organización, además de formas de dominación y de poder”, se posibilitó el surgimiento de estudios que se centraron en la presencia de las mujeres en las organizaciones, y la forma en que el género, como expresión de poder entre hombres y mujeres, se abrió paso ante la visión patriarcal dominante en el estudio de las organizaciones. Y éste sería un logro, pues “para comprender la problemática de las mujeres en la organización se debe ir más allá de las cuestiones surgidas de la sociología individual, para examinar la naturaleza precisa de la vida organizacional, esto es, el contexto político y de relaciones de poder en las cuales se inscriben las mujeres” (López, 1997: 175).

Esta autora coincide en que las mujeres encuentran en las organizaciones un contexto extensivo de su condición de opresión sexual en el hogar y la sociedad, señalando que, además de la segregación ocupacional y la discriminación salarial de la que se ha hablado anteriormente, las situaciones de desventaja más frecuentemente enfrentadas por las mujeres en el ámbito laboral, son:

- a) *Inestabilidad laboral.* Ante contracciones en la demanda de trabajo, las mujeres serían las primeras afectadas por los recortes de personal, debido principalmente a cuestiones culturales. Un supuesto que legitima esta situación es que la mujer sólo complementa el ingreso familiar, aunque existe evidencia de que esto no es cierto; los hombres –considerados responsables de proveer el hogar- tienen preferencia al competir por los puestos de trabajo. Según esta autora al ser las mujeres en general menos calificadas que los hombres, son las perdedoras en los procesos de automatización, además, por estar en términos jurídicos menos protegidas y por tener que cumplir con las tareas domésticas aceptan trabajos de medio tiempo y pueden ser empleadas sin contrato, lo cual genera inestabilidad (López, 1997: 177).
- b) *Prácticas discriminatorias.* “La discriminación a que se ve sometida la mujer en la fuerza laboral se basa en una telaraña de prejuicios sociales que la definen y limitan a una posición secundaria en la sociedad moderna. (...) Algunos ejemplos de tales prejuicios comunes son los siguientes: el lugar de la mujer es el hogar; a

las mujeres se les reconocen sus habilidades manuales; las mujeres son esencialmente maternas, les gusta ocuparse de los demás; las mujeres sólo quieren casarse y tener hijos, etc.” (López, 1997: 178).

- c) *Chantaje y agresión sexual.* La posición de subordinación social de la mujer y las relaciones de poder que implican la superioridad del hombre han permitido que se cosifique a la mujer en el lugar de trabajo y se les vea como un objeto sexual y susceptible de violencia. En palabras de López, el hostigamiento sexual es uno de los problemas más difíciles de combatir, en la medida en que se considera como “gajes del oficio”, normalmente difícil de probar y de que se tomen medidas al respecto (López, 1997: 178).
- d) *Desatención sindical.* Dado que los sindicatos reproducen el sistema patriarcal dominante en las sociedades⁵, no recogen las demandas de las mujeres trabajadoras (salario igual a trabajo igual, apoyo para el cuidado de los hijos, reglamentos contra el acoso sexual, por mencionar sólo algunos), por el contrario estas peticiones son consideradas “poco serias y vinculadas a problemas personales que un sindicato no debe atender” (López, 1997: 179).

Por su parte, Alvesson y Due (1997: 7) argumentan que comprender las inequidades de género en la esfera del trabajo remunerado es la clave para entender lo que es diferente en la vida de hombres y mujeres. Los estudios con perspectiva de género proporcionan importantes avances en la comprensión de cómo funcionan las organizaciones en términos de liderazgo, de estrategias, de cultura organizacional, de grupos y de comunicación, entre otros aspectos. El uso de esta perspectiva implica analizar la importancia, significado y consecuencias de lo que es culturalmente definido como formas de pensar masculinas o femeninas, sentimientos valores y acciones; en el ámbito organizacional, contempla las prácticas que mantienen la división del trabajo

De lo antes expuesto destaco para este trabajo la noción de género como un concepto clave para entender qué pasa con las personas en las sociedades y – específicamente- al interior de una organización, cómo es que se desempeñan en su

⁵ “El patriarcado sería ese pacto –interclasista- por el cual el poder se constituye como patrimonio del genérico de los varones”. (Amorós, 1990: 27).

trabajo, de qué forma afrontan las situaciones que el entorno les plantea o, de igual manera, cómo dirige la organización los estímulos y las oportunidades a sus miembros.

4. Las barreras: mecanismos que dificultan la carrera ocupacional de las mujeres

Como se ha dicho, la discriminación y segregación laboral implican consecuencias diferenciadas en la carrera ocupacional de hombres y mujeres. Generalmente, las mujeres enfrentan barreras para, primero, acceder a los mercados de trabajo y, posteriormente, para lograr mejorar su estatus ocupacional una vez colocadas. Esto hace que la vida profesional de mujeres que ocupan puestos de autoridad en las organizaciones se encuentre permanentemente bajo tensión, pues tienen que sortear alguna o varias barreras (estructurales, conductuales, de prejuicio, psicológicas) que les dificultan su ascenso en la carrera laboral, después de haber dejado atrás otras tantas para entrar al trabajo remunerado.

Al respecto, Nicolson (1997) ofrece una tipología que se retoma para el desarrollo de los siguientes apartados y para el análisis del trabajo de campo en los capítulos tres y cuatro de este trabajo, de donde retomo los siguientes tipos de barreras:

- 1) *Las barreras estructurales visibles*, que están establecidas y forman parte integral de las disposiciones organizativas (son asociadas con actitudes sexistas, la preponderante atribución del cuidado infantil a las mujeres, la falta de asesoría, el acoso sexual);
- 2) *Las barreras invisibles*, que son actitudes de prejuicio, creencias y conductas exclusivistas definidas por los hombres y que responden a una aparente amenaza de ascenso al poder de la mujer, y

Las barreras estructurales son las que forman parte integral de las disposiciones organizativas de la sociedad, como por ejemplo que se sigue asumiendo que las mujeres son responsables del cuidado infantil y de las ocupaciones del hogar en mayor medida que los hombres, así como el hecho de que sean pocas las empresas

que ofrecen servicios para facilitar este tipo de actividades en apoyo a las mujeres trabajadoras (Nicolson: 1997). Aunque se sigue la caracterización de Nicolson en el desarrollo de este trabajo, es importante señalar que en la realidad es difícil distinguir cualquiera de este tipo de barreras como tales, incluso es importante cuestionar acerca de su visibilidad, ya que la misma característica de ser estructurales, las hace invisibles a los ojos de muchos y muchas; son parte de la estructura social, por lo que el propio calificativo de visible me parece debatible.

La falta de modelos femeninos y de asesoras para las mujeres que se encuentran en los mercados de trabajo implican otra importante barrera, pues las guías del mismo sexo son muy útiles a la hora de enfrentar problemas de tipo laboral o personal. En especial en el caso de mujeres que ocupan posiciones de dirección en las empresas, lo limitado de la oferta de guías femeninas en ambientes laborales sitúa a las mujeres en desventaja; es decir, la menor proporción de gerentas mujeres hace difícil que puedan encontrar un modelo femenino a seguir dentro de la misma empresa, que les aliente y guíe a la hora de enfrentar algún problema de tipo laboral. Según Nicolson (1997) el modesto número de mujeres directivas en el mundo del trabajo, sugiere que si una mujer tiene quien le aconseje, muy probablemente se tratará de un hombre y, aunque esta dinámica puede ser efectiva, a la larga puede tornarse problemática, pues la sexualidad y la lucha por el poder pueden inhibir la calidad de la relación, hecho aparte de la carga social que implica para una mujer pasar tiempo extralaboral para asesoría con una persona del sexo opuesto.

Las actitudes abiertamente sexistas implican situaciones difíciles para las mujeres en cualquier ambiente y abarcan desde observaciones y bromas sexistas en reuniones privadas, espacios públicos o laborales, hasta comportamientos ofensivos que van desde el acoso sexual a la violación. Uno de los modos más efectivos de mantener relaciones desiguales de poder de los hombres sobre las mujeres al interior de las organizaciones es la victimización sexual y su amenaza, en este sentido, la violencia y el acoso y hostigamiento son prácticas comunes y recurrentes en los centros de trabajo, lo que ha contribuido a su identificación como una importante fuente de insatisfacción laboral para las mujeres (Bedolla y García,

1993). Al analizar este tipo de barreras se puede casi palpar la desigualdad a que están sujetas las mujeres, por la limitada efectividad de la normativa contra el sexismo, pues se puede constatar que: 1) los procedimientos legales para demandar situaciones de tipo sexista que afectan la integridad de las mujeres implican una serie de requisitos que impiden que se formulen quejas efectivas (susceptibles de castigo) contra hombres en puestos de responsabilidad, y 2) las quejas contra mujeres en puestos de responsabilidad son con más frecuencia dadas a conocer a la opinión pública que las de los varones, pues se les indica como transgresoras del orden institucional.

Pero la principal barrera estructural es sin duda la constituida por la asociación de las mujeres a la esfera de acción privada, ya que como menciona Lagarde (1993: 116) “gran parte del trabajo de las mujeres es además, una extensión de la procreación y la reproducción (...). La homologación de las actividades de la mujer con los hechos procreadores que le ocurren, como los hechos naturales, conlleva a definir la esencia de cualquier trabajo femenino como sexual, biológica. Por contagio se anula todo el trabajo femenino”. Ésta es una de las razones por las cuales los estudios de género incorporan en su análisis dos grandes –y opuestos- ámbitos de acción: lo público y lo privado, en la medida en que el orden social construido por el género presupone lo público como el mundo de lo masculino, de lo que ocurre fuera del hogar, así como lo que se refiere a las relaciones que no se regulan en función del parentesco; en tanto que lo privado se considera como el ambiente natural femenino, de lo doméstico, el espacio físico de la vivienda y de las relaciones familiares e íntimas (De Barbieri: 1991).

Para (Murillo, 1996: 8) la responsabilidad del espacio doméstico implica realizar actividades y desarrollar “una actitud encaminada al mantenimiento y cuidado del otro (...) cuando un sujeto no se percibe autoreflexivamente y está atento a cubrir las necesidades afectivas y materiales de otros sujetos”. En este sentido, la asociación casi exclusiva de las mujeres a lo doméstico implica una subvaluación de su actividad, una explotación en aras del “trabajo productivo” y bajo la justificación de la

reproducción biológica, ello implica una subordinación jerárquica respecto a los hombres y una discriminación del ambiente público.

Así, a través de la separación de las esferas de acción 'público' y 'privado', que constituyen "lo que se podría llamar una invariante estructural que articula a las sociedades jerarquizando los espacios: el espacio que se adjudica al hombre y el que se adjudica a la mujer" como menciona Amorós (1994: 24), las sociedades atribuyen derechos y obligaciones a hombres y mujeres. Las actividades socialmente más valoradas las realizan los varones, constituyen el espacio del reconocimiento, de lo que se ve, de las competencias; por el contrario, las actividades que se desarrollan en el espacio privado, las femeninas, son las menos valoradas socialmente, son las que no se ven ni son objeto de apreciación pública.

Esta asignación de las responsabilidades del ámbito privado casi exclusivamente a las mujeres, impone a éstas una barrera a su participación en los mercados de trabajo, pues culturalmente es difícil que pueda desprenderse de su sentido organizador imprescindible del aspecto doméstico. Es por ello que Izquierdo (1998: 40) señala, con relación a las pocas mujeres que se desempeñan en posiciones de trabajo remunerado que implican altas dosis de responsabilidad, que "es muy poco probable que una mujer casada haya seguido una trayectoria profesional que le permita llegar a puestos de responsabilidad. A la mujer casada, las responsabilidades domésticas le han restado el tiempo y la disponibilidad emocional que requiere una carrera profesional" (Izquierdo, 1998: 40).

Con relación a lo anterior, se dice que las mujeres que han logrado llegar a este tipo de empleos son aquéllas para las cuales la familia pasa a ocupar un segundo término, aquéllas que no tienen otra opción debido a que enfrentan situaciones personales adversas y aquéllas que cuentan con los medios económicos o las redes sociales necesarias para delegar el trabajo doméstico a una tercera persona. Sin embargo, la mayoría de las mujeres trabajadoras continúan con sus responsabilidades familiares al mismo tiempo que desarrollan su actividad laboral, lo

que les significa un costo físico y económico, y con frecuencia un muy elevado costo emocional, costos todos ellos que generalmente los hombres no cubren.

En este sentido, las mujeres enfrentan en el ejercicio de la maternidad y en la condición de casadas aunque no tengan hijos una barrera visible, pues es la atención del hogar y los hijos una función atribuida exclusivamente a ellas y las organizaciones no consideran esto a la hora de organizar el trabajo; por ejemplo, las reuniones se hacen en horarios que generalmente están predestinados a otras actividades extralaborales, pues como señala Nicolson (2001: 140-141): “El contexto organizativo no tiene en cuenta la atención infantil y acostumbra tener reuniones por la mañana temprano o al atardecer, lo cual implica trabajar fuera de horario y durante el tiempo dedicado al hogar, haciendo difícil la asistencia de las mujeres con familia, o haciéndoles sentir mal cuando tienen que faltar a ellas”.

Además, Nicolson apunta que aunque hombres y mujeres tienen familias, el rol de la mujer se discute constantemente en los medios de comunicación y a otros niveles interpersonales, por lo que, ya sea que decida no tener hijos o alternar su vida profesional con el trabajo, siempre estará expuesta a los reproches o al tener que justificar sus decisiones ante colegas, ante amigos y ante la propia familia. En resumen, las mujeres enfrentan barreras para desprenderse del ámbito doméstico, para incursionar en el público y para apropiarse del privado⁶.

Por el lado de lo que denomina las barreras invisibles, Nicolson (1997) distingue las siguientes: la cultura patriarcal, las redes de viejos amigos, la protección y el mal comportamiento.

⁶ Esta parece ser una realidad en todos los países del mundo. De acuerdo a Wirth (2001: 6), las mujeres realizan en promedio 53 por ciento del total de la cantidad de trabajo pagado y no pagado en los países en desarrollo y 51 por ciento en los países industrializados. En los países desarrollados cerca de dos tercios del trabajo de las mujeres se realiza en actividades no pagadas y el tercio restante en remuneradas, mientras que para los hombres es lo contrario. En los países en vías de desarrollo, dos tercios del total de la carga de trabajo femenino es realizada en trabajos no pagados, mientras que menos de un cuarto del trabajo de los hombres es no remunerado. En el caso de México, además, aunque algunos hombres participen en las actividades del hogar, las mujeres trabajan en promedio diez horas más que los varones, según datos de Goldsmith (2003).

Para Hartmann (1994: 256) “el patriarcado, la relación jerárquica entre hombres y mujeres en que los hombres dominan y las mujeres están subordinadas, es muy antiguo”. Esta autora considera al patriarcado como un sistema en el que los hombres dominan el trabajo de mujeres y niños en la familia y que de esta manera los hombres aprendieron las técnicas de organización y el control jerárquico, en tanto que ello legitima la separación entre lo público y lo privado, a través de la división sexual del trabajo y de las técnicas de organización y control jerárquicos⁷.

La cultura patriarcal, según Nicolson (1997: 146), es endémica a todas las profesiones y empresas y se caracteriza por una reacción en contra de la aparente amenaza de ejercicio de poder por parte de las mujeres, lo cual permite que existan criterios distintos para evaluar a varones y mujeres. La autora reconoce que es difícil clasificar este tipo de barreras, pues “paradójicamente, la cultura patriarcal en las organizaciones es claramente visible, pero permanece oculta durante el proceso de socialización que tiene lugar cuando los hombres y las mujeres jóvenes entran en el sistema”, por lo que dependiendo del contexto, podría ser clasificada como estructural o invisible.

Las redes de viejos amigos⁸, se refiere a la lealtad con la que los hombres preparados para el poder -y la toma de decisiones- se encuentran frecuentemente en contextos formales e informales con otros hombres que habían conocido antes en otros lugares de socialización, hecho que les permite reforzar sus lazos ya que sus ambientes de reunión son excluyentes para las mujeres (la logia Masónica, por

⁷ En este sentido, la autora señala el papel de los hombres en la relación de jerarquías dentro del proceso de producción a fin de mantener su poder -no sólo a través de mecanismos sexuales, sino también de aspectos raciales, éticos y de clase- segmentando el mercado de trabajo y oponiendo entre sí a los distintos trabajadores. En el caso de la segregación sexual, los hombres mantienen su superioridad sobre las mujeres imponiéndoles salarios menores que mantienen a las mujeres dependientes del hombre y las impulsan a casarse y a realizar trabajos domésticos para sus maridos, en tanto que estos últimos disfrutan tanto de salarios mayores como de los beneficios domésticos del trabajo no pagado de las mujeres, “este proceso es el resultado actual de la continua interacción de dos sistemas engranados: el capitalismo y el patriarcado. (...) El ajuste mutuo entre el patriarcado y el capitalismo ha creado para las mujeres un círculo vicioso”. (Hartmann, 1994: 258).

⁸ Del inglés “old boy network”.

ejemplo), o bien son tan masculinos que hacen que las mujeres se sientan incómodas en ellos y fuera de lugar⁹ (Nicolson, 1997: 148).

Al respecto, se alude también a la tesis de reproducción homosocial, o mejor dicho homosexual, ya que las personas que se encuentran en posiciones privilegiadas o de ejercicio de poder, tratan de favorecer o de ayudar a ascender a aquellas personas en las que ven reflejadas sus propias características. En este sentido, se sostiene la idea de que las propias mujeres que alcanzan posiciones de autoridad en sus empresas pueden contribuir a eliminar o reducir las barreras que impiden el ascenso de las mujeres a puestos de mayor jerarquía o ingresos, en el sentido de que las ejecutivas o empresarias mujeres permitirían un ascenso más rápido de sus colegas del mismo sexo¹⁰.

Directamente relacionado con lo anterior y también con lo referente a las guías profesionales del mismo sexo, se encuentra el tema de la *protección*, ya que “en todas esas experiencias, los hombres en puestos de prestigio, optan por ayudar en su profesión a alguien semejante a ellos mismos o a personas que admiran” (Nicolson, 1997: 148) o que los admiran. Como son los hombres quienes están mayormente en esta posición de ejercicio del poder, sus sucesores serán probablemente otros varones, lo cual constituye un medio de discriminación hacia las mujeres, al tiempo que desalienta su motivación.

Por último, en lo relacionado al mal comportamiento, destaca “el precio que la mujer tiene que pagar por (manifestar) un comportamiento antifemenino” (Nicolson, 1997: 150), entendido por esta autora como la manifestación de la ira o la desaprobación ante los prejuicios que forman parte del lugar de trabajo, ya que como mujer

⁹ Al respecto, las formas y los mecanismos para socializar la información y el conocimiento al interior de las organizaciones son distintas para hombres y mujeres, en todos los niveles jerárquicos. En Estados Unidos, Nicolson señala que los altos ejecutivos, por ejemplo, discuten temas estratégicos durante partidas de golf, o mientras asisten a salas de masaje cuyas puertas están prácticamente selladas para las mujeres. Aunque esto no parece muy probable en México o nuestra región, sí es posible que se construyan intercambios de información o se lleguen a acuerdos en espacios más frecuentemente visitados por hombres, como bares o centros nocturnos.

¹⁰ Véase lo referente a la Tesis de Reproducción Homosocial, abordada más adelante en el apartado de Techos de Cristal.

profesional se tiene que superar al homólogo varón, pero mantener los rasgos de feminidad.

5. Techos de Cristal: Alcances posibles, límites reales.

La imagen del *techo de cristal* o *glass ceiling*, término acuñado en Estados Unidos durante la década de los setenta del siglo XX, es utilizada para aludir a la situación de segregación vertical que experimentan las mujeres que han logrado acceder a posiciones de jerarquía en sus empresas. Con esta figura se intenta hacer énfasis sobre las barreras artificiales invisibles creadas por prejuicios organizacionales y de actitud con los cuales se bloquean a las mujeres las posiciones de mayor poder jerárquico. El *techo de cristal*, se señala, ocurre en la política y en los lugares de trabajo, esencialmente como un reflejo de las inequidades social y económica a causa del género (Wirth, 2001: 16).

“El techo de cristal es un término metafórico que intenta sugerir la existencia de un límite que impide la continuidad del desarrollo de la mujer en cualesquiera de los ámbitos sociales en los que se desenvuelve; sugiere que la mujer encuentra un límite en su ascenso en las estructuras de poder y, por tanto, a una condición inédita, pues históricamente ha estado excluida del poder. La idea del cristal alude a un límite imaginario y, por ende, subjetivo, que impide a las mujeres que ya participan en el ejercicio del poder escalar las máximas posiciones jerárquicas. En ese sentido, representa un límite simbólico que resguarda para los hombres las posiciones más altas en las que se ejerce la toma de decisiones” (Martínez: 2001).

A diferencia de la opinión de Martínez, arriba citada, es interés de este trabajo mostrar que el *techo de cristal* es un límite cierto, concreto, que aunque a veces no se ve claramente, sí existe. Es decir, las mujeres que logran desempeñar un puesto de autoridad enfrentan barreras para acercarse a la cima jerárquica de la organización, pero éstas no son subjetivas o imaginarias, sino que forman parte de su realidad inmediata.

El hecho de haber librado algunas barreras y participar en actividades que tradicionalmente se encontraban reservadas a hombres amenaza la seguridad que el hombre guarda en la reproducción homosocial u homosexual de los puestos de trabajo. El *techo de cristal* es un obstáculo que las mujeres que trabajan en estos ambientes pueden ver, pero el resto de la gente no, porque aunque hay un punto de la estructura organizativa del que las mujeres no pueden pasar, se esgrimen argumentos de diferente tipo para justificarlo.

En este sentido se puede decir que se da un tipo de discriminación y segregación que posibilita la exclusión de las mujeres de la cumbre de la organización, que también en esas posiciones hace que las trayectorias ocupacionales sean distintas para hombres y mujeres. Se trata de una segregación vertical de género, pues las barreras institucionales y actitudes sociales impiden los ascensos de las mujeres en las categorías ocupacionales para obtener puestos gerenciales (Wirth, 2001: 13).

Esto sucede incluso en aquellas ocupaciones donde predomina la fuerza de trabajo femenina; por ejemplo, en el sector educativo básico, donde pese a que la mayor parte del profesorado son mujeres, los empleos administrativos y los puestos altos que implican mayor responsabilidad, habilidad y -por supuesto- mayor remuneración, son ocupados por hombres¹¹.

Al respecto, Miech, Eaton y Liang (2003) sostienen que la segregación persistirá e incluso aumentará, debido a:

- La segmentación de mercados, que predice que la inequidad persistirá y se ampliará conforme a la edad, dado que los mercados laborales consisten de un sector primario o núcleo en que se concentran los mejores trabajos y mejor remunerados, con mejores condiciones y mayores oportunidades de ascender, en tanto que en un sector secundario o periférico se concentran los peores

¹¹ Este fenómeno se ha dado a conocer como la “escalera de cristal”, es decir, los hombres obtienen privilegios, incluso respecto de las propias mujeres, cuando incursionan en actividades feminizadas. (Palencia, 2001: 4). Nótese que la existencia de este fenómeno indica que la segregación de las mujeres no tiene una explicación relacionada con la proporción numérica en que se ocupan las posiciones, sino con la concepción de género que se tenga de ellas.

trabajos, con malas condiciones, poca protección y carreras cortas. La movilidad entre estos dos sectores es difícil y poco común (Miech et al, 2003: 442).

Como los jóvenes, las mujeres y las minorías inician sus carreras laborales en el sector periférico, será muy difícil que se posicionen con y como los hombres, quienes por haber iniciado en el segmento primario, tendrán más oportunidades de avanzar a mejores posiciones cada vez; se crean así, barreras que no se sobrepasan nunca.

- La reproducción homosocial, esto se refiere a un comportamiento de los superiores que tiende a favorecer a personas que se les asemejen, un mecanismo muy utilizado en este sentido es el de los mentores y sus protegidos, es decir, un empleado con responsabilidad (mentor) apoya a un protegido que tenga una trayectoria similar a la suya y lo prepara para que ocupe su puesto cuando llegue la hora de retirarse, o bien permite que sólo las personas con las que se identifica, por contar con características parecidas a las suyas, puedan hacer carrera de ascensos. En este tenor, y como los empleados con puestos de responsabilidad y estatus son mayoritariamente varones, las mujeres no pueden aspirar a sustituirlos, pues éstos rara vez se sentirán identificados con ellas.
- La tesis de la movilidad particularística: las promociones se basan en criterios vagos como las percepciones de lealtad, el buen carácter y el liderazgo, mismas que se evalúan durante las relaciones informales dentro y fuera del lugar de trabajo. Generalmente, las minorías no participan de estas interacciones extralaborales por lo que no son considerados como prospectos a mejores puestos. De igual forma las mujeres al tener que cumplir con una doble jornada, se ven impedidas para asistir a eventos y reuniones, lo cual no les permite relacionarse extralaboralmente con sus superiores y por lo tanto, estos últimos no tienen oportunidad de evaluar sus características personales más allá del ambiente de trabajo.

El estudio de los *techos de cristal* ha sido abordado por diferentes autores desde varias perspectivas, utilizando tanto herramientas cualitativas como estadísticas para determinar qué es, qué lo produce y qué efectos tiene, entre otros aspectos. Por ejemplo, Symons (1992) -utilizando el género como herramienta conceptual- atribuye

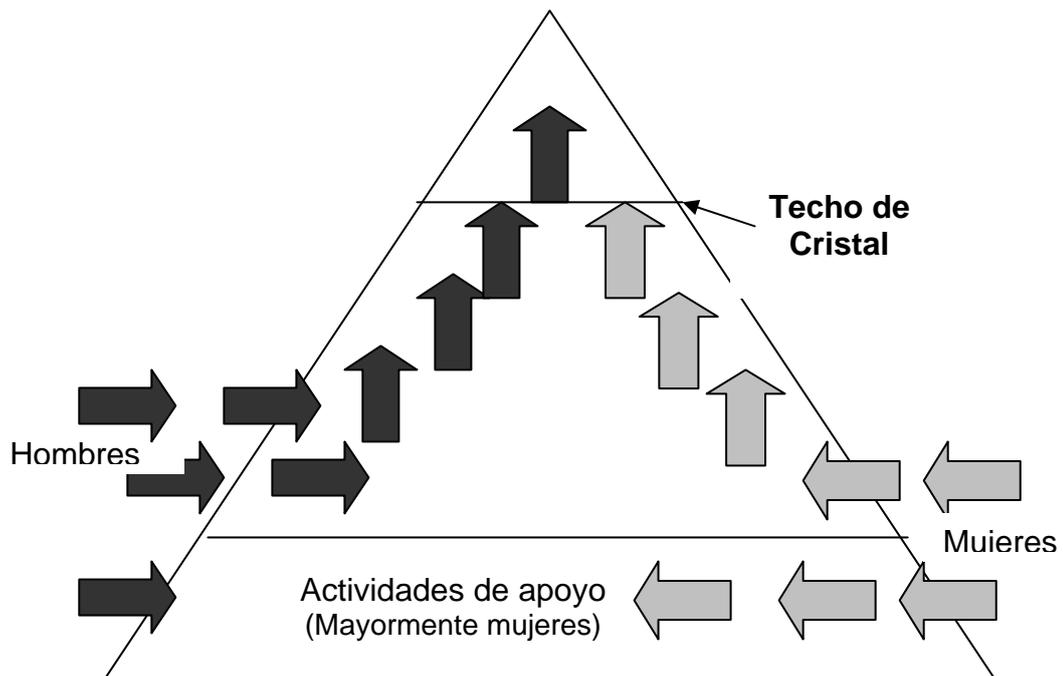
la existencia de los *techos de cristal* a la construcción social de esferas de poder y dominación masculina sobre las mujeres.

Por su parte, Martínez (2001) sostiene que el *techo de cristal* se impone para un grupo particular de mujeres, las que han logrado pasar ciertas trabas que impone la organización tradicional resguardada por los varones; ello implica la emergencia de una nueva identidad femenina y exige un giro en los estudios académicos orientados hacia las marginadas.

Otros han enfatizado la importancia de la cultura organizacional. Annelies, Van Vianen y Ficher (2002) destacan que la persistencia de la cultura masculina en la organización es la explicación a la existencia del *techo de cristal*. Wirth (2004: 58) señala a la cultura corporativa como una razón fundamental de la ausencia de las mujeres en los puestos de conducción y dirección. Belle (2002) sostiene que las organizaciones imponen un tipo de guía a la trayectoria ocupacional que sigue excluyendo a las mujeres de los puestos altos, pero que también existe una asimetría en la agenda de hombres y mujeres, para ella todavía las mujeres ponen en primer término a la familia, mientras que los varones priorizan el aspecto profesional.

Cotter *et al* (2001), por su parte, proponen la utilización de cuatro criterios para definir el efecto de los techos de cristal en las organizaciones: discriminación, jerarquía, promociones y trayectoria. Para estos autores, un *techo de cristal* es un tipo específico de inequidad racial o de género, que puede ser distinguido de otros tipos de inequidad, mismo que no es explicado por ninguna otra característica relevante del empleo, como la calificación o el entrenamiento; es decir, es un proceso discriminatorio, que es más notorio e intenso conforme se avanza en los niveles de jerarquía de la organización. Esto se ve agudizado por el hecho de que las promociones son más frecuentemente otorgadas a hombres que a mujeres y ello se constituye en una desventaja que crece conforme avanza la carrera laboral. Esta definición de Cotter y sus colegas, resulta más objetiva que la expuesta por Martínez y referida anteriormente.

Lo cierto es que cualquiera que sea la perspectiva desde la que se estudie, “los *techos de cristal* existen a diferentes niveles dependiendo de la dimensión a la cual progresa la mujer en la estructura organizacional y es comúnmente representado por una forma de pirámide” (Wirth, 2001: 25), como lo muestra la siguiente figura.



La figura muestra cómo en algunas organizaciones -sectores o incluso, países- los *techos de cristal* pueden estar en la cima, cerca de la cabeza corporativa, mientras que en otras en los niveles de dirección media o incluso bajos. Aunque se señala que los patrones educativos que han seguido las mujeres representan el factor principal que les bloquea las posiciones de alta dirección, los estudios de Wirth revelan que las responsabilidades familiares y el predominio de los valores masculinos siguen siendo grandes obstáculos en el ascenso laboral de las mujeres (Wirth, 2001: 52-53).

La misma autora ilustra algunas de estas situaciones, destacando que los hombres son mayoría entre los directivos y en los niveles superiores en los empleos

profesionales, mientras las mujeres siguen concentradas en los puestos subordinados a aquellos:

“Se han establecido reglas a la vez visibles e invisibles en torno a la norma ‘masculina’ a la que las mujeres a veces encuentran difícil adaptarse: los colegas masculinos y femeninos y los clientes no consideran automáticamente a las mujeres como iguales de los hombres, las mujeres deben generalmente trabajar mucho más duramente que los hombres para probarse a sí mismas, y en ocasiones deben adaptarse más de lo necesario a los estilos y actitudes ‘masculinos’ de trabajo. Además, las mujeres tienden a ser excluidas de las redes informales dominadas por los hombres dentro de las empresas, que son esenciales para el desarrollo de la carrera profesional. El problema se ve exacerbado por la suposición de los empleadores que las mujeres, inversamente a los hombres, no son capaces de consagrar toda su energía y su tiempo al trabajo remunerado debido a sus responsabilidades familiares” (Wirth, 2004: 2).

Lo anterior podría entenderse como posibles causas o condiciones de reproducción de los *techos de cristal*, en el sentido que la segregación pone límites reales a lo que son las oportunidades posibles de ascenso y desarrollo en la carrera laboral, es decir, en aquel punto en el cual no existen razones objetivas para que las mujeres no alcancen la cúspide de la organización, como lo hacen los hombres. En este sentido, Wirth (2001: 25) señala que: “Mujeres calificadas y competentes miran a través de un techo de cristal y ven lo que son capaces de alcanzar, pero barreras invisibles les impiden quebrarlo”.

Cabe destacar que las mujeres que acceden a puestos de dirección o incursionan en actividades no tradicionales, si bien es cierto enfrentan apremios especiales en el lugar de trabajo, específicamente el aislamiento y la carga social, un acceso limitado a mentores y modelos de comportamiento femenino, hostigamiento laboral y acoso sexual, el mismo hecho de estar en esas posiciones indica que ya han pasado algunas barreras; el planteamiento de Cotter *et al* es que en esas posiciones será aun más difícil romper las que les impiden llegar a la jerarquía mayor de sus empresas.

La importancia del poder como relación social ha ido en ascenso para las ciencias sociales y los movimientos sociales en las últimas décadas; en la actualidad, referirse al término de poder en el movimiento de las mujeres tiene la intención de impulsar cambios en la cultura, en particular en los imaginarios sociales sobre la participación de la mujer, se toma como la expresión de un cambio deseable (León, 1997: 6). En este sentido, las políticas de acción afirmativa son orientadas como vía para lograr una mayor equidad étnica y de género tanto en las organizaciones como en la sociedad civil.

En Wirth (2004: 2-5) se sugieren las siguientes recomendaciones, o acciones afirmativas, para facilitar el avance de las mujeres a los puestos de dirección:

1. Establecer programas de sensibilización en todos los niveles jerárquicos para refutar los mitos que rodean a las aptitudes de las mujeres y su dedicación al trabajo, para lograr una mejor comprensión de las cuestiones relativas al género y a la familia por parte de los directivos, y para respaldar la valiosa contribución que las mujeres pueden proporcionar a la imagen de la empresa y su productividad.
2. Esfuerzos integrales y sostenidos para asegurar que los componentes de las políticas de igualdad de oportunidades en el empleo (incluyendo contratación, asignación de tareas, planificación de las carreras, clasificación de los empleos, salarios, transferencias y ascensos) sean controlados estrechamente y que los procedimientos sean transparentes, objetivos y equitativos.
3. Promover las políticas favorables a la familia (incluyendo horarios flexibles de trabajo, licencia parental para los hombres y las mujeres, servicios para el cuidado de niños, etc.) como elementos importantes en el marco de un conjunto integral de medidas destinadas a apoyar a la mujeres en el trabajo.
4. Garantizar que la legislación contra la discriminación se aplique en el lugar de trabajo de tal manera que las mujeres tengan igualdad de oportunidades para el acceso al empleo.
5. Asegurar una mayor transparencia de los sistemas de remuneraciones y especificar la accesibilidad de los salarios de ambos sexos a los diferentes componentes de la remuneración.

6. Supresión de las imágenes estereotipadas de hombres y mujeres en función del sexo y la supresión del lenguaje sexista en los programas escolares (materiales didácticos y métodos de enseñanza), a fin de inculcar desde la más temprana edad en la conciencia de los niños/as la noción de igualdad de participación de la mujeres en todas las áreas de la sociedad.
7. Establecer programas destinados a mejorar la presencia de las mujeres en la jerarquía académica, particularmente en las áreas de estudios no tradicionales.

Como se desprende, impulsar estas acciones implican un compromiso de alto nivel para cambiar la cultura organizacional, una política de igualdad de oportunidades con estricto control y procedimientos transparentes, políticas favorables a la familia, armonizar los sistemas de remuneraciones y legislación efectiva y una importante participación de la sociedad en general. Aunque México se encuentra dentro de la muestra de los 63 países que comprende el estudio citado, es evidente que líneas de acción tan generales no son aplicables al contexto nacional actual y aunque en el discurso oficial tienen cabida todos estos ejercicios tan 'políticamente correctos', no logran pasar al campo de la acción. En un país donde la reforma laboral sigue postergada, donde aún se discute si la educación sexual y la perspectiva de género deben ser considerados en la educación básica, donde la corrupción es una de los principales problemas nacionales, parece muy lejana la aplicación de estas políticas -de primer mundo- que podrían contribuir a mejorar la condición de la mujer en los pisos de trabajo. Por lo que se recuerda que para que las políticas afirmativas sean objetivas, deben estar sustentadas y apoyadas por la sociedad y el gobierno.

El asunto es demasiado complejo, no obstante, este acercamiento teórico al problema me permite hacer las siguientes acotaciones:

- Si bien el *techo de cristal* es una metáfora, noción o imagen, es importante ubicarlo dentro de algún concepto, es decir, vale la pena asentar su significado dentro de los estudios de género y trabajo dada la difusión de esta metáfora en medios de comunicación y divulgación. Por lo que en los posteriores capítulos de esta tesis se entenderá como *techo de cristal* el conjunto de mecanismos que limitan el desarrollo laboral de las mujeres en igualdad de condiciones que los

varones, siendo esos mecanismos las diferentes barreras estructurales, invisibles o de cualquier otro tipo que se presentan, no sólo en la carrera laboral, sino a lo largo de la vida de las mujeres. El *techo de cristal* es concebido en este trabajo como una manifestación de la segregación ocupacional.

- Aunque tradicionalmente el *techo de cristal* se ha manejado como el límite que antecede al tope en la escala jerárquica de la organización y que restringe la participación de las mujeres en esos puestos superiores, la poca participación de mujeres en puestos medios y altos es resultado de la combinación de dos elementos: 1) fuertes barreras de acceso a los mercados internos de trabajo para las mujeres, y 2) importantes trabas para lograr una carrera profesional ascendente. Por lo que se pueden encontrar *techos de cristal* en todos los niveles de la estructura laboral en las organizaciones, pues es una manifestación de discriminación específica: la vertical
- La discusión teórica realizada sobre las barreras y los *techos de cristal*, destaca conceptos que han sido estudiados en contextos diferentes al que prevalece en el ámbito nacional y más aún al local, principalmente en países como Estados Unidos y España, por lo que la utilización de algunos de ellos en este estudio, parecen un poco forzados a la realidad; no obstante considero importante explorarlos y destacar la importancia de estudiarlos a nivel local para sentar precedentes que faciliten su posterior análisis.

6. Los estudios sobre las mujeres en posiciones de dirección en México

A nivel nacional existe una buena gama estudios del trabajo desde la perspectiva de género. A partir de la década de los setenta la creciente participación de la mujer en el mercado laboral atrajo la atención de especialistas de diversas disciplinas que han abordado este fenómeno desde diferentes ángulos (Tarrés: 1989, Barbieri: 1991, Pedrero: 1997 y 2004; López: 1997, Goldsmith: 2003); no obstante siguen siendo pocos los que se enfocan en las mujeres que ocupan puestos de jerarquía o bien con ejercicio de poder.

García y Oliveira (1994) analizan el trabajo femenino, sus repercusiones sobre la vida familiar y la posición de las mujeres en el hogar, enfatizando las transformaciones que se han dado en los mercados de trabajo, las familias y las relaciones entre hombres y mujeres. Estas autoras utilizaron una metodología que resalta la percepción individual de los actores, sus acciones y decisiones: la historia de vida. El estudio recoge la experiencia de 93 mujeres que van desde artesanas, empleadas familiares, propietarias de pequeños negocios, empleadas domésticas, obreras o niñeras, pero no de gerentas, directoras generales o algún puesto de mayor estatus laboral.

La incursión de mujeres a puestos tradicionalmente ocupados por hombres, como las gerencias o las direcciones generales, es un tema que ha ocupado lugar en la agenda de investigación desde hace relativamente poco tiempo, aunque es creciente el número de estudios que se cuestionan acerca de la débil participación de las mujeres en altos puestos o en el mundo empresarial; hay que señalar, sin embargo, que no todos son necesariamente estudios académicos desde una perspectiva de género. Como lo señala Espinosa (2001) “a pesar de que la participación de la mujer en el mercado laboral se ha incrementado, pocas han llegado a ser ejecutivas de alto nivel, directivas o integrantes del consejo de administración de grandes empresas. Su presencia permanece casi invisible”. Además, existe una gran diferencia entre la presencia femenina y masculina en los cargos estratégicos, principalmente en cuanto a estatus y niveles salariales¹².

Destacan, dentro de la poca atención que ha recibido la participación laboral de mujeres en puestos de jerarquía o ejercicio de poder, los trabajos de Griselda Martínez, Gina Zabłudovsky, Guadalupe Serna y Patricia Arias, estas dos últimas más enfocadas a las mujeres empresarias.

¹² Por cada 13 hombres funcionarios y administrativos existe una mujer y por cada 8 hombres que reciben más de 10 salarios mínimos hay sólo una mujer (María Esther Espinosa Calderón, “El mundo empresarial: pensado por hombres y para hombres” en periódico *La Jornada*, consultado el 18 de mayo del 2004 en www.jornada.unam.mx).

Serna (2000) examina la relación mujer, empresa y hogar destacando el papel de las mujeres empresarias en la administración y coordinación simultánea de la empresa y el hogar. Esta autora analiza principalmente los conflictos que las mujeres empresarias enfrentan para iniciar y desarrollar una empresa. Arias (2000), aborda las barreras o dificultades que enfrentan las mujeres para iniciar y desarrollar una empresa, destacando en primer lugar, la incursión de la mujer en una actividad tradicionalmente masculina; y en segundo, la triple función que desempeñan estas mujeres como empresarias, esposas y madres.

Los estudios de Martínez (1999, 2000, 2001) han abordado la metáfora del *techo de cristal* y la construcción de nuevas identidades femeninas. Estos estudios se especializan en el análisis de la presencia de mujeres en espacios de poder -ya sea como empresarias, ejecutivas o políticas-, aludiendo a sus funciones de liderazgo como un fenómeno cultural que se enmarca en el conjunto de transformaciones económicas, políticas y socioculturales de una sociedad que poco a poco se incorpora a la modernidad, atendiendo a las necesidades de flexibilidad que implica la globalización. Sus resultados son interesantes, pues de la comparación de los discursos de ejecutivos y ejecutivas del sector financiero ha logrado concluir que éstas, junto con todas aquéllas que ejercen poder, construyen una imagen semejante a la masculina en oposición a los estereotipos que esta cultura asigna al sexo femenino (pasividad, debilidad, sumisión, sentimentalismo, entre otros) y al mismo tiempo ha logrado exponer las condiciones organizacionales que limitan el desarrollo profesional de las mujeres.

Por su parte, Zabludovsky (1996, 2001) ha sido pionera en el estudio de las empresarias (propietarias de empresas) y ejecutivas (que ocupan cargos de dirección dentro de una empresa, sin ser dueñas de la misma), analizando los aspectos sociodemográficos de este pequeño grupo, su caracterización e invisibilidad dentro de las empresas –muchas de ellas de estructura familiar- y los principales problemas y obstáculos que enfrentan. Su aportación al estudio de los *techos de cristal* es importante, ya que uno de sus objetivos al incursionar en este campo de estudio es “explorar si la mujer que ocupa cargos de decisión importante

dentro de una empresa privada suele dar más oportunidades de desarrollo a otras mujeres que trabajan dentro de la misma empresa”¹³. Además, sus resultados son importantes pues advierte ciertas diferencias entre empresarias y ejecutivas respecto de la conciencia que ambas tienen de la existencia del techo de cristal o de las barreras invisibles que limitan su ascenso en la estructura ocupacional, siendo estas últimas quienes manifiestan una percepción más generalizada sobre las limitaciones que enfrentan por ser mujeres, ya que –por ejemplo- la disponibilidad de horario que exigen las grandes empresas a sus ejecutivas parece no dar cabida a las responsabilidades familiares de las mujeres.

Recientemente, Dresser (2004) presentó los relatos derivados de entrevistas periodísticas a 38 mujeres que se desempeñan en diferentes ámbitos de la vida profesional y con muy diversas trayectorias (funcionarias, académicas, políticas, actrices, escritoras, editoras, activistas, artistas, periodistas, publicistas, dramaturgas, una cantante y una empresaria). El conjunto de relatos recogidos en este texto es interesante pues señala con claridad las barreras y las inequidades de género a las que se enfrentan cotidianamente estas mujeres, sin que de ellos deriven o asuman una posición feminista. En general los discursos compilados por Dresser destacan las experiencias de éxito como el ejemplo a seguir ante los retos y no como la evidencia de que la segregación de género existe, de que implica una fuerte carga para las mujeres y que por tanto es importante denunciarla y combatirla; lo que se destaca aquí es la excepción y no la regla. Para muestra, un fragmento del testimonio de la académica Jacqueline Peschard, la primera y única consejera electoral del IFE en 1996: “Mucho se me ha preguntado sobre mi experiencia como la única mujer del grupo de consejeros electorales y siempre he dicho que ello me colocaba inevitablemente en desventaja, aunque de ninguna manera en situación incómoda; es más, en ocasiones lo vivía como un privilegio, como una exclusividad por ser la diferente” (Dresser, 2004: 76).

¹³ Esto de acuerdo a una entrevista que le hicieran Arce y Valenzuela (1997: 67) y publicada por la revista *GenEros*.

Esta es la tónica que siguen también los pocos reportajes y artículos en revistas de negocios o periódicos que ofrecen algún espacio a mujeres que ostentan algún cargo directivo o son dueñas de alguna empresa. En un reportaje de Guénette (2003: 51), sobre las veinte mujeres más influyentes de México, publicado por la revista *Expansión* en 2003, se destaca que aunque éstas se desempeñan en puestos altamente competitivos (directoras y presidentas de grandes empresas) “ninguna de ellas se queja de que tenga que hacer un esfuerzo extra por su calidad de mujer. Ninguna cree ser discriminada, ahora que está en este puesto. Pero muchas sí reconocen que antes de convertirse en una mujer influyente tuvieron que saltar los obstáculos que todavía pone la sociedad mexicana”. En estos textos se busca dejar claro que estas mujeres han logrado ser exitosas a pesar de su condición desigual, pero no ofrecen una aportación en cuanto al tipo de barreras que sortearon o la necesidad de acciones afirmativas a nivel organizacional para garantizar un tránsito más fluido de las mujeres a los espacios de poder. Para no desmeritar su imagen pública niegan la discriminación de la fueron o son objeto.

En otros casos, las mujeres que se encuentran en puestos de jerarquía, lejos de atribuir su posición a su capacidad y/o lucha hacen suyo el discurso de su organización y destacan en primer lugar las políticas organizativas que les han permitido escalar en la escalera jerárquica, como se puede destacar en las afirmaciones de las siguientes ejecutivas entrevistadas para un artículo de la misma revista: “Soy la mejor demostración de que mi empresa es de vanguardia y de que no tiene límites” (Bárbara Mair, directora general de Compaq de México, desde 1995). Por su parte, Carolina Franco, gerenta de servicios administrativos de Grupo Nacional Provincial, afirma que “su cargo es producto de su larga experiencia (...) y sobre todo porque se trata de una empresa abierta a los cambios y con habilidad de romper con lo establecido” (Barragán y Parra, 1998: 19).

En Sonora, la literatura existente sobre el tema es escasa. Aunque existe una gama de estudios de género en la región, la mayoría son referentes a las áreas de salud, derechos reproductivos y violencia (Denman et al: 2004, Castro: 2001, Salazar 1998, Martínez et al: 1997); algunos se refieren a las relaciones de género en las

organizaciones o el ámbito laboral y principalmente abordan el sector manufacturero, por su importancia como generador de empleos y valor en el estado (Zúñiga: 1997, Peralta: 2002, Scarone: 2004 y Grijalva y Covarrubias: 2004), en tanto que sólo unos cuantos se enfocan en el tema de la discriminación laboral de género (Grijalva: 2000, 2003 y 2004, Zúñiga: 2004, Duarte: 2004 y Grajeda: 2004).

Zúñiga (1999) examina los cambios más generales gestados en la organización de la producción y del trabajo industrial a partir de la introducción de los nuevos paradigmas productivos; y sus implicaciones en la mano de obra femenina, retomando centralmente las consecuencias diferenciadas que las nuevas tecnologías provocan en el empleo, el trabajo y las competencias laborales de hombres y mujeres. Zúñiga (2004), también explora las diferentes situaciones que las trabajadoras mexicanas enfrentan en el mercado laboral ante un contexto de flexibilización y de transformaciones constantes en el trabajo, enfocándose en aquellas situaciones que se pueden definir como violencia y a los diferentes recursos de resistencia que abordan en un proceso de construcción de sí mismas como sujetos activos.

Peralta (2002) presenta una visión de la incursión de mujeres en un ambiente laboral históricamente masculinizado: la planta de ensamble de vehículos Ford- Hermosillo. Partiendo de la idea de que la segregación ocupacional es uno de los fenómenos que caracterizan las relaciones industriales y que implican inequidad en los pisos de trabajo, se plantean varios componentes de los mercados internos de trabajo como un enfoque para aproximarse al estudio de la situación de obreras recién incorporadas a posiciones de trabajo en dicha planta automotriz (las simbologías, los conceptos normativos, las instituciones). Por otra parte, plantea los elementos de la “política de diversidad” que desde el punto de vista de la gerencia motivó la inclusión de mujeres directamente al proceso productivo que durante más de quince años había sido desempeñado exclusivamente por varones para promover la equidad de género, versión no confirmada por la información recogida en la investigación, la que apuntó más bien a la inclusión de las mujeres como una estrategia para mejorar sus procesos de trabajo.

Los resultados de una encuesta aplicada por Grijalva en el 2003 a los sectores de servicios y manufactura de Hermosillo, arrojan que del total de empresas de la muestra sólo 18 por ciento tiene gerencias femeninas. Con base en estos resultados Grajeda (2004) realizó un estudio de las gerencias de la manufactura hermosillense - al que ya se ha hecho referencia-, donde pudo constatar la existencia de segregación horizontal y vertical al margen del discurso aparentemente neutro; no obstante, falta ahondar en los aspectos cualitativos que yacen detrás de estas cifras.

Grijalva (2003), utilizando una encuesta similar a la Encuesta Nacional de Empleo Urbano, pero ampliándola con información relativa a sindicalismo y capacitación, realizó una investigación de la que concluyó que, en Hermosillo, las mujeres devengan 18 por ciento menos salario que los hombres, aún en igualdad de condiciones; posteriormente, Grijalva (2004: 210) utilizó una metodología cuantitativa de análisis multivariado, para realizar un estudio sobre segregación sexual en empresas privadas de Sonora (manufactura y servicios), destacando el hecho de que al margen de diferencias de capital humano o de productividad, hombres y mujeres enfrentan diferencias estructurales en la forma en que se retribuye su trabajo, lo cual implica una brecha salarial importante entre hombres y mujeres: el salario de las asalariadas es en promedio 19.9 por ciento menor que el de sus equivalentes masculinos, evidenciando así la existencia de mecanismos discriminatorios en la operación del mercado de trabajo.

Como se puede apreciar, los trabajos en la región sobre segregación y discriminación de género en ambientes laborales es escasa y más aún la referente a cuestiones cualitativas y casos específicos por ocupaciones o puestos de trabajo al interior de las organizaciones.

Capítulo 2

Segregación y condiciones de trabajo de las mujeres en posiciones de dirección en el sector privado. El caso de Hermosillo

Las bajas cifras de representación de mujeres en espacios de toma de decisión es una evidencia primaria de segregación ocupacional de los mercados de trabajo, destacando las dificultades que las mujeres enfrentan para alcanzar las más altas posiciones en su trabajo, tradicionalmente ocupadas por hombres. Martínez (1999) menciona que en 1993 en la Ciudad de México había una mujer funcionaria por cada cuatro hombres en el sector público y privado, que en 1995 había seis empresarios por cada empresaria, y que la situación de las políticas en los puestos de elección popular era aún más precaria: a nivel federal, entre 1953 y 1992 sólo tres mujeres habían sido secretarías de Estado contra 160 hombres, menos del dos por ciento. De la lista de las 500 empresas más destacadas del país en 2003, según la revista *Expansión*, sólo en doce hay mujeres a la cabeza¹ y apenas diez por ciento de los 6,828 puestos ejecutivos son ocupados por personas de sexo femenino, esto es, en estas empresas sólo 784 mujeres tienen a su cargo gerencias o direcciones, de las cuales 65 por ciento están concentradas en compras, recursos humanos, mercadotecnia y administración (Guénette, 2003: 35).

El presente capítulo se propone dos objetivos. El primero de ellos consiste en presentar y analizar evidencia estadística reciente sobre la extensión de la segregación ocupacional y la desigualdad salarial de las mujeres en México y en Sonora, a lo que se dedican las secciones uno y dos.

Adoptando la posición metodológica de quienes sostienen que la segregación ocupacional por sexo y la desigualdad salarial de las mujeres en los mercados

¹ En el artículo se resalta el hecho de que de éstas, cinco heredaron el negocio que les pertenece y una más lo compró ya hecho, cuestión que no se especifica en el caso de los hombres. Se señala también que entre las ejecutivas predominan las que ascendieron en la carrera corporativa por pertenecer a una transnacional, lo cual sugiere que para las mujeres es más difícil llegar a la cumbre de una empresa mexicana que a la de una multinacional.

de trabajo es creada y reproducida en el ámbito de las organizaciones económicas, posición discutida en la sección tres del capítulo anterior de este trabajo y expuesta por Acker (1990), el segundo objetivo de este capítulo consiste en presentar y analizar evidencia sobre la extensión y forma que asume la segregación ocupacional por sexo en las empresas de un mercado de trabajo local, con especial referencia a las condiciones de empleo de las mujeres en mandos medios y de dirección en dichas empresas.

La evidencia que aquí se presenta y discute proviene del análisis de una encuesta aplicada a una muestra aleatoria, y en este sentido representativa, del universo de establecimientos de manufactura y servicios en Hermosillo, desarrollada y conducida en 2003 en El Colegio de Sonora². En la sección tres se presentan las características metodológicas generales de esta fuente de datos. En la sección cuatro se analiza la composición por sexo y la estructura ocupacional con que se organizan las empresas industriales y de servicios en Hermosillo, en tanto que en las secciones cinco, seis, siete y ocho se analizan diferentes aspectos de las características de ocupación de mandos medios y gerencias en las empresas. Por último, en la sección nueve se presentan y discuten algunas percepciones de las gerencias de recursos humanos sobre las y los trabajadores directos en sus empresas.

1. Estructura ocupacional y salarial del empleo en México en 2005

Que las mujeres tienen una creciente incursión en el mercado laboral ya no es noticia. Datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), evidencian que en los últimos cincuenta años la participación femenina en la Población Económicamente Activa (PEA) y Población Ocupada (PO) en México ha ascendido constantemente y a un ritmo mayor que la de los hombres e, incluso, que la de la totalidad de la población en edad de trabajar. En el periodo 1990-2000, la tasa de crecimiento de la PEA masculina para el periodo fue de 27 por ciento, en tanto que la femenina fue de 90 por ciento; por

² Esta encuesta fue desarrollada en el contexto del proyecto CONACYT Ref. 33243-S bajo la responsabilidad de la directora de esta tesis.

su parte, la tasas de crecimiento de la PO en el mismo periodo fue de 23 por ciento en el caso de los hombres y 93 por ciento en el de las mujeres³.

La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)⁴ proporciona datos recientes del comportamiento del mercado laboral mexicano. La tabla 2.1 presenta la información relativa a la distribución por grupo de ocupación y sector de actividad económica de hombres y mujeres con una ocupación laboral en los meses de julio a agosto de 2005. Como puede desprenderse de los datos en dicho cuadro, la población total ocupada en México en el periodo referido ascendía a 42' 007,609 personas, de las cuales 36.6 por ciento son mujeres.

De acuerdo al grupo de ocupación, los hombres se desempeñan principalmente como trabajadores industriales, artesanos y ayudantes (30.5 por ciento), trabajadores agropecuarios (21.7 por ciento), comerciantes (13.1 por ciento) y trabajadores en servicios personales (7.4 por ciento) ocupándose en estas posiciones cerca de siete de cada diez ocupados; en tanto que casi ocho de cada diez mujeres ocupadas se desempeñan como comerciantes (26.8 por ciento), trabajadoras en servicios personales (20.6 por ciento), trabajadoras industriales, artesanas y ayudantes (18.6 por ciento) y oficinistas (12.8 por ciento). Nótese la marcada diferencia de la importancia del grupo de docentes en la ocupación de hombres y mujeres, así como también que, a diferencia de los hombres, la ocupación de las mujeres como operadoras de transporte y trabajadoras de protección y vigilancia es casi inexistente.

³ Estos indicadores son de elaboración propia con datos de www.inegi.gob.mx.

⁴ INEGI, 2005.

Tabla 2.1 Porcentaje de población ocupada por sexo y grupos de ocupación, según sector de actividad económica. México 2005

Sexo y grupos de ocupación	Población ocupada	Sector de actividad económica					
		Total	Agropecuario	Manufacturas y Construcción	Comercio	Servicios	Otros
Hombres	26,648,536		5,724,934	7,498,579	4,066,241	8,814,348	544,434
	100.0%	100.0%	21.5%	28.1%	15.3%	33.1%	2.0%
Profesionales, técnicos y trabajadores del arte	6.8%	100.0%	1.6%	16.5%	4.5%	75.4%	2.1%
Trabajadores de la educación	2.3%	100.0%	0.0%	0.7%	0.0%	99.0%	0.3%
Funcionarios y directivos	2.3%	100.0%	2.8%	24.0%	19.3%	52.7%	1.2%
Oficinistas	6.3%	100.0%	0.9%	17.1%	18.8%	59.0%	4.2%
Trabajadores industriales, artesanos y ayudantes	30.5%	100.0%	0.3%	74.1%	3.8%	18.5%	3.4%
Comerciantes	13.1%	100.0%	0.2%	8.9%	79.1%	11.1%	0.7%
Operadores de transporte	6.5%	100.0%	1.1%	7.1%	10.0%	80.3%	1.5%
Trabajadores en servicios personales	7.4%	100.0%	3.9%	5.9%	11.5%	76.1%	2.6%
Trabajadores en protección y vigilancia	3.2%	100.0%	1.5%	7.4%	6.0%	83.8%	1.4%
Trabajadores agropecuarios	21.7%	100.0%	95.7%	2.3%	0.6%	0.7%	0.7%
No especificado	0.0%	100.0%	0.0%	33.3%	0.0%	62.7%	3.9%
Mujeres	15,359,073		871,732	2,850,209	4,098,084	7,366,068	172,980
	100.0%	100.0%	5.7%	18.6%	26.7%	48.0%	1.1%
Profesionales, técnicos y trabajadores del arte	7.6%	100.0%	0.5%	9.7%	6.0%	82.3%	1.5%
Trabajadores de la educación	6.2%	100.0%	0.0%	0.3%	0.1%	99.4%	0.3%
Funcionarios y directivos	1.6%	100.0%	2.0%	11.4%	15.7%	70.7%	0.2%
Oficinistas	12.8%	100.0%	0.4%	12.2%	17.3%	67.7%	2.4%
Trabajadores industriales, artesanos y ayudantes	18.6%	100.0%	0.5%	77.1%	3.0%	18.6%	0.8%
Comerciantes	26.8%	100.0%	0.3%	4.9%	84.7%	9.7%	0.4%
Operadores de transporte	0.0%	100.0%	0.0%	5.2%	2.5%	92.2%	0.0%
Trabajadores en servicios personales	20.6%	100.0%	0.1%	1.8%	2.2%	93.9%	2.0%
Trabajadores en protección y vigilancia	0.4%	100.0%	0.0%	3.8%	4.3%	90.9%	1.0%
Trabajadores agropecuarios	5.4%	100.0%	98.8%	0.3%	0.3%	0.2%	0.4%
No especificado	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	74.1%	0.0%	25.9%
Porcentajes en relación al total de la población ocupada en cada sexo.							
Datos al trimestre: julio-septiembre 2005.							
Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE. INEGI, www.inegi.gob.mx , noviembre de 2005							

En cuanto al sector económico de ocupación, los hombres se ubican, en orden de importancia, en los servicios (uno de cada tres), las actividades industriales de la construcción y las manufacturas (28.1 por ciento), las actividades agropecuarias (21.5 por ciento) y el comercio (15.1 por ciento). Por su parte, las mujeres encuentran ocupación principalmente en los servicios (casi una de cada dos), el comercio (una de cada cuatro) y en menor medida en la construcción e industrias (18.6 por ciento) y el sector agropecuario (apenas 5.7 por ciento).

Es también importante destacar de la tabla 2.1 que, por lo que respecta al grupo ocupacional de funcionarios y directivos, puede notarse claramente como éste tiene marcadamente mayor importancia entre los hombres que entre las mujeres, pues 2.3 por ciento de los hombres ocupan estas posiciones, en tanto que sólo 1.6 por ciento de las mujeres las alcanzan. Además, los funcionarios y directivos varones se ubican principalmente en los servicios (52.7 por ciento), pero una proporción importante lo hace también en la manufactura (24 por ciento) y en el comercio (19.3 por ciento); por el contrario, las funcionarias y directivas se localizan preponderantemente en los servicios (70.7 por ciento), sólo 15.7 por ciento lo hace en el comercio, y muy pocas lo hacen en las industrias de la construcción y manufactureras (apenas una de cada diez).

La tabla 2.2, que muestra la distribución de hombres y mujeres en cada grupo ocupacional de acuerdo al nivel de ingresos que percibe, señala con toda la claridad la desigualdad salarial de las mujeres, pues a lo largo de todos los grupos ocupacionales la proporción de mujeres que no reciben ningún ingreso o recibe alguno menor a un S.M. es significativamente mayor que la de los hombres, en tanto que la proporción de mujeres que tienen ingresos mayores a tres S.M. es menor que la de hombres: una de cada tres ocupadas trabaja sin sueldo o recibe un sueldo menor a un S.M., en tanto que esto ocurre para uno de cada cinco hombres; por el contrario, una de cada cinco mujeres obtiene más de tres S.M., mientras que uno de cada tres hombres así lo obtiene.

Cuadro 2.2 Porcentaje de población ocupada por sexo y grupos de ocupación, según nivel de ingreso. México 2005

Sexo y grupos de ocupación	Población ocupada	Nivel de ingresos en S.M.					No especificado
		De 0 hasta 1 S.M.	Más de 1 hasta 2 S.M.	Más de 2 hasta 3 S.M.	Más de 3 hasta 5 S.M.	Más de 5 S.M.	
Hombres	26,648,536	21.0%	20.2%	20.9%	20.4%	11.9%	5.6%
Profesionales, técnicos y trabajadores del arte	1,817,015	4.9%	9.6%	14.2%	27.2%	34.4%	9.8%
Trabajadores de la educación	610,023	5.3%	6.0%	9.1%	36.6%	37.2%	5.7%
Funcionarios y directivos	602,050	1.4%	3.4%	5.6%	16.5%	58.9%	14.2%
Oficinistas	1,676,886	3.6%	14.0%	22.7%	29.4%	23.5%	6.8%
Trabajadores industriales, artesanos y ayudantes	8,115,380	8.7%	23.1%	30.1%	25.4%	7.9%	4.8%
Comerciantes	3,490,565	20.5%	22.3%	19.6%	19.4%	11.8%	6.4%
Operadores de transporte	1,737,139	5.0%	18.2%	24.4%	33.2%	14.2%	5.0%
Trabajadores en servicios personales	1,978,897	16.2%	32.8%	26.2%	14.6%	4.8%	5.4%
Trabajadores en protección y vigilancia	842,014	2.2%	16.7%	37.8%	31.4%	7.1%	4.8%
Trabajadores agropecuarios	5,776,005	61.6%	20.0%	7.9%	4.6%	1.9%	4.0%
No especificado	2,562	0.0%	28.4%	21.9%	29.0%	1.6%	19.2%
Mujeres	15,359,073	32.3%	25.0%	16.6%	14.0%	7.8%	4.3%
Profesionales, técnicos y trabajadores del arte	1,160,207	7.1%	10.8%	15.6%	28.1%	29.2%	9.2%
Trabajadores de la educación	952,701	4.1%	8.7%	11.3%	45.3%	24.5%	6.0%
Funcionarios y directivos	251,810	2.8%	5.2%	8.8%	26.2%	49.0%	8.0%
Oficinistas	1,960,816	7.1%	18.1%	27.3%	27.8%	13.4%	6.2%
Trabajadores industriales, artesanos y ayudantes	2,858,349	34.5%	33.9%	21.4%	6.5%	1.5%	2.2%
Comerciantes	4,115,061	47.3%	25.2%	11.7%	8.5%	3.4%	3.9%
Operadores de transporte	6,784	23.7%	7.0%	25.9%	36.8%	6.6%	0.0%
Trabajadores en servicios personales	3,157,445	33.8%	36.5%	17.7%	6.6%	1.6%	3.7%
Trabajadores en protección y vigilancia	62,500	3.2%	18.6%	30.1%	32.0%	10.7%	5.4%
Trabajadores agropecuarios	832,314	82.6%	11.3%	4.1%	0.8%	0.2%	1.0%
No especificado	1,086	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Porcentajes en relación al total de la población ocupada en cada sexo. Datos al trimestre: julio-septiembre 2005. Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE. INEGI, www.inegi.gob.mx, noviembre de 2005							

En el caso particular de hombres y mujeres en puestos directivos, la desigualdad salarial de las mujeres también se confirma con la información presentada, pues cerca de 59 por ciento de los hombres gana más de cinco S.M. mientras que en las mujeres este nivel salarial superior es conseguido por sólo 49 por ciento.

De esta forma, la información de los cuadros anteriores señala con claridad cómo hombres y mujeres en los mercados laborales mexicanos se desempeñan en diferentes ocupaciones y sectores económicos, expresándose así la segregación ocupacional por sexo; confirma con contundencia los más bajos salarios recibidos por las mujeres en prácticamente todos los puestos de la estructura ocupacional

2. Estructura ocupacional, segregación por sexo y desigualdad salarial del empleo en Sonora en 2005

En forma similar a lo ocurrido en el país, las mujeres se han incorporado al mercado laboral en el estado de Sonora en mayor proporción que los hombres. Así lo señala Grijalva (2000) al destacar que en 15 años –de 1980 a 1995-, el porcentaje de mujeres que realiza alguna actividad económica para el mercado se duplicó en el estado⁵.

Retomando las ideas manejadas por Grijalva (2000), vale destacar 1) la importancia del trabajo de las mujeres en la economía estatal en un período en el que los hombres mantuvieron casi invariable su participación en términos relativos; 2) que se trata de mujeres con responsabilidades familiares y en plena edad reproductiva, es decir de entre 20 y 45 años de edad, pues esto señala “un cambio en los valores y roles sociales que se les otorga y se otorgan a sí mismas las mujeres, al tiempo que han contribuido en forma importante al sostén de sus familias, al ser las mujeres quienes con mayor

⁵ La tasa de participación económica de las mujeres pasó del 18 al 35 por ciento entre 1980 y 1995, según datos de INEGI, citados por la autora.

frecuencia dedican la totalidad o la mayor parte de sus ingresos a la economía familiar” (Grijalva, 2000: 1).

La fotografía del empleo más reciente y disponible para el estado de Sonora se refiere al tercer trimestre de 2005. Los datos los proporciona la ENOE. Éstos indican que de cada diez personas ocupadas, aproximadamente seis son hombres y cuatro son mujeres, la relación es de dos hombres ocupados por cada mujer, como se aprecia en la tabla 2.3.

Más de una tercera parte de los varones ocupados se desempeñan principalmente como trabajadores industriales, obreros y ayudantes (35.5 por ciento); le siguen con igual orden de importancia los grupos ocupacionales de trabajadores agropecuarios (13.5 por ciento) y comerciantes (13.3 por ciento). Estos cuatro grandes grupos constituyen el 70 por ciento de la ocupación masculina en Sonora.

El perfil ocupacional de las mujeres es significativamente distinto. Ellas se desempeñan principalmente como comerciantes (23.9 por ciento), seguidas en igual orden de importancia por las ocupaciones en servicios personales (20.6 por ciento) y las de las trabajadoras industriales, obreras y ayudantes (20.7 por ciento). El cuarto orden de importancia en la ocupación femenina lo tienen las oficinistas, con un 15.9 por ciento. En estas cuatro grandes categorías ocupacionales se desempeña el 81.1 por ciento de las mujeres en la entidad.

Al igual que en el agregado de la ocupación nacional, la importancia de la ocupación de docente es significativamente superior en las mujeres que en los hombres, en tanto que en la de profesionales y técnicos no se observan diferencias.

Las posiciones de mayor jerarquía como funcionarios y directivos de empresas e instituciones del sector público y privado representan el 3.9 por ciento de la ocupación masculina, en tanto que apenas el 2.5 por ciento de las mujeres alcanza estas posiciones.

Tabla 2.3 Porcentaje de población ocupada por sexo y grupos de ocupación, según sector de actividad económica. Sonora 2005

Sexo y grupos de ocupación	Población ocupada	Sector de actividad económica					
		Total	Agropecuario	Manufacturas y Construcción	Comercio	Servicios	Otros
Hombres	581,273		81,245	167,980	102,071	200,818	29,159
	100.0 %	100.0%	14.0%	28.9%	17.6%	34.5%	5.0%
Profesionales, técnicos y trabajadores del arte	7.6%	100.0%	4.0%	12.3%	10.5%	72.0%	1.3%
Trabajadores de la educación	1.8%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
Funcionarios y directivos	3.9%	100.0%	9.7%	19.4%	30.8%	39.5%	0.7%
Oficinistas	6.9%	100.0%	6.7%	11.1%	26.1%	43.1%	13.0%
Trabajadores industriales, artesanos y ayudantes	35.3%	100.0%	0.7%	67.0%	3.5%	20.5%	8.3%
Comerciantes	13.3%	100.0%	0.1%	7.9%	76.9%	13.1%	2.1%
Operadores de transporte	5.1%	100.0%	6.3%	8.7%	11.4%	72.3%	1.3%
Trabajadores en servicios personales	8.0%	100.0%	2.2%	2.8%	11.3%	80.7%	3.0%
Trabajadores en protección y vigilancia	4.6%	100.0%	4.7%	10.0%	10.4%	74.9%	0.0%
Trabajadores agropecuarios	13.5%	100.0%	87.9%	4.7%	2.4%	1.5%	3.6%
No especificado	0.0%	-	-	-	-	-	-
Mujeres	321,208		8,893	68,770	84,895	154,762	3,888
		100.0%	2.8%	21.4%	26.4%	48.2%	1.2%
Profesionales, técnicos y trabajadores del arte	7.5%	100.0%	1.0%	7.8%	10.3%	79.9%	1.0%
Trabajadores de la educación	5.8%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	95.4%	4.6%
Funcionarios y directivos	2.5%	100.0%	0.0%	12.0%	22.5%	65.6%	0.0%
Oficinistas	15.9%	100.0%	1.5%	8.3%	18.4%	69.3%	2.4%
Trabajadores industriales, artesanos y ayudantes	20.7%	100.0%	0.7%	85.7%	0.9%	12.7%	0.1%
Comerciantes	23.9%	100.0%	0.0%	3.1%	86.9%	9.9%	0.0%
Operadores de transporte	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
Trabajadores en servicios personales	20.6%	100.0%	0.8%	3.1%	5.8%	88.0%	2.2%
Trabajadores en protección y vigilancia	0.9%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
Trabajadores agropecuarios	2.2%	100.0%	96.9%	3.1%	0.0%	0.0%	0.0%
No especificado	0.0%	-	-	-	-	-	-
Porcentajes en relación al total de la población ocupada en cada sexo.							
Datos al trimestre: julio-septiembre 2005.							
Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE. INEGI, www.inegi.gob.mx , noviembre de 2005							

Aunque la mayor parte de los ocupados de ambos sexos se ubica en las actividades comerciales y de servicios, estos sectores económicos tienen una importancia mucho mayor en el empleo femenino que en el masculino: tres de cada cuatro mujeres ocupadas encuentra acomodo en estos sectores, en tanto que entre los hombres esta proporción es de la mitad. Por su parte, aunque las actividades industriales sí observan mayor importancia para la ocupación masculina, ocupándose en ellas el 28.9 por ciento de los varones, también la tienen en la femenina, pues ahí se ubica el 21.4 por ciento de las mujeres ocupadas. Por el contrario, las actividades agropecuarias, que juegan un rol importante en la ocupación masculina, tienen poco peso en la femenina.

En el caso de las posiciones de funcionarios y directivos, los varones se ubican principalmente en los servicios (39.8 por ciento), pero una proporción importante lo hace también en el comercio (30.8 por ciento) y en la manufactura (19.4 por ciento) e incluso en el sector agropecuario; por el contrario, las funcionarias y directivas se localizan preponderantemente en los servicios (65.6 por ciento), sólo 22.6 por ciento lo hace en el comercio, menos (12 por ciento) lo hacen en las industrias de la construcción y manufactureras y prácticamente ninguna en las empresas del sector primario.

Las diferencias en la ubicación de hombres y mujeres a lo largo de la estructura ocupacional y sectorial del mercado laboral en Sonora pueden apreciarse con mayor claridad en el siguiente cuadro, donde se presenta la información relativa a la composición por sexo del empleo en cada ocupación y sector de actividad económica.

Como puede apreciarse en la tabla 2.4, las mujeres constituyen el 35.6 por ciento de la ocupación total en Sonora. Pero sólo en el grupo ocupacional de profesionales y técnicos las mujeres tienen una participación similar a esta cifra, en tanto que las mujeres se encuentran:

1. sobre-representadas en las ocupaciones de docentes, trabajos en servicios personales, oficinistas y comerciantes; y
2. sub-representadas en ocupaciones de trabajo industrial como obreras, y artesanas, así como en el grupo de funcionarios y directivos.

3. con presencia escasa en las ocupaciones agropecuarias, de protección y vigilancia; y
4. sin presencia entre los operadores de transporte.

En cuanto a la ubicación sectorial, en términos generales se observa una sobre-representación de las mujeres en las actividades terciarias y una sub-representación en las actividades primarias y secundarias, aunque en las actividades industriales es menos acentuada la sub-representación que en las actividades primarias.

En el caso particular de las posiciones directivas que son interés de esta investigación, nótese como las mujeres están sub-representadas en todos los sectores de actividad económica, señalando con ello las barreras que dificultan y cierran espacios al ascenso de las mujeres hacia las posiciones de mayores niveles de autonomía y toma de decisión a lo largo de todas las actividades económicas en las que se organiza la producción para el mercado.

Tabla 2.4 Participación femenina por grupo ocupacional según sector de actividad económica. Sonora 2005

Grupos de ocupación	En el total de la PO	Agropecuario	Sector de actividad		
			Manufacturas y Construcción	Comercio	Servicios
Total	35.6%	9.9%	29.0%	45.4%	43.5%
Profesionales, técnicos y trabajadores del arte	35.4%	12.2%	25.7%	35.0%	37.8%
Trabajadores de la educación	63.6%	-	-	-	62.6%
Funcionarios y directivos	26.4%	0.0%	18.2%	20.8%	37.3%
Oficinistas	56.1%	22.0%	48.9%	47.5%	67.3%
Trabajadores industriales, artesanos y ayudantes	24.5%	23.0%	29.3%	7.5%	16.7%
Comerciantes	49.7%	0.0%	28.1%	52.8%	42.9%
Operadores de transporte	0.3%	0.0%	0.0%	2.3%	0.0%
Trabajadores en servicios personales	58.7%	35.0%	61.1%	42.1%	60.7%
Trabajadores en protección y vigilancia	9.3%	0.0%	0.0%	0.0%	12.1%
Trabajadores agropecuarios	8.3%	9.1%	5.7%	0.0%	0.0%

Porcentajes en relación al total de la población ocupada en cada grupo y sector.
 Datos al trimestre: julio-septiembre 2005.
Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE. INEGI, www.inegi.gob.mx, noviembre de 2005

Para observar el comportamiento de los salarios, en la tabla 2.5 se concentran los porcentajes de la PO general del estado de Sonora y de ambos sexos, por sector de actividad económica y nivel de ingresos devengados para el tercer trimestre del año 2005. De entrada se observa que en términos generales el porcentaje de la PO sonorense que se encuentra en el grupo de ingresos más alto es mayor en comparación al porcentaje nacional, 16.7 por ciento contra 10.4 por ciento, respectivamente; es también notable que el porcentaje de PO que no percibe ingresos por su trabajo es mucho menor que a nivel nacional: 3.6 por ciento contra 15.6 por ciento.

Tabla 2.5 Porcentaje de población ocupada por sexo y sector de actividad económica, según nivel de ingresos, Sonora 2005.

Sexo y sector de actividad económica	Población ocupada	Nivel de Ingresos						No recibe ingresos ¹	N.e.
		Hasta 1 S.M.	Más de 1 hasta 2 S.M.	Más de 2 hasta 3 S.M.	Más de 3 hasta 5 S.M.	Más de 5 S.M.			
Sonora	100.0%	7.4%	25.2%	23.2%	21.3%	16.7%	3.6%	2.6%	
Agropecuario	10.0%	0.9%	4.5%	2.0%	1.2%	1.1%	0.2%	0.1%	
manufacturera y Construcción	26.2%	1.3%	7.0%	7.7%	6.7%	3.1%	0.3%	0.0%	
Comercio y Servicios	60.1%	5.2%	13.5%	12.9%	13.1%	11.8%	3.1%	0.5%	
Otros ²	3.7%	0.0%	0.2%	0.6%	0.3%	0.6%	0.0%	2.0%	
Hombres	64.4%	3.0%	14.6%	15.4%	15.6%	12.5%	1.2%	2.1%	
Agropecuario	9.0%	0.8%	4.0%	1.8%	1.2%	1.0%	1.2%	0.1%	
manufacturera y Construcción	18.6%	0.6%	4.0%	5.4%	5.7%	2.8%	0.4%	0.0%	
Comercio y Servicios	33.6%	1.6%	6.5%	7.6%	8.4%	8.2%	1.5%	0.4%	
Otros ²	3.2%	0.0%	0.2%	0.6%	0.3%	0.6%	0.0%	1.6%	
Mujeres	35.6%	4.4%	10.5%	7.8%	5.7%	4.2%	2.5%	0.5%	
Agropecuario	1.0%	0.0%	0.5%	0.2%	0.0%	0.1%	0.1%	0.0%	
manufacturera y Construcción	7.6%	0.7%	3.0%	2.3%	1.0%	0.4%	0.2%	0.0%	
Comercio y Servicios	26.6%	3.6%	6.9%	5.3%	4.7%	3.7%	2.2%	0.1%	
Otros ²	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	

¹ Incluye a la población ocupada no remunerada, como también a los que reciben únicamente ingreso no monetario (autoconsumo).

² Comprende a los ocupados en unidades económicas cuya territorialidad no forma parte del país en un sentido jurídico; tal es el caso de los trabajadores transfronterizos residentes en México, así como del personal que labora en embajadas y consulados. Por otra parte, también se incluyen aquellos casos en los que no se pudo definir su ubicación en términos de la naturaleza que guarda la unidad económica. Porcentajes en relación al total de la población ocupada.

Datos al trimestre: julio-septiembre 2005.

Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE.

El grueso de la PO sonoreense percibe ingresos de entre uno y tres S.M. (48.4 por ciento), en tanto que el porcentaje que se ubica en empleos de mayor ingreso –superior a los cinco S.M.- es de 16.7 por ciento y un 3.6 por ciento no recibe ingresos por su trabajo. Al revisar la distribución de la población de ambos sexos en cada uno de estos niveles de ingreso se observa que:

1. En términos relativos, es mayor el porcentaje de mujeres que se ubica en ocupaciones de menor remuneración: 12.3 por ciento de las mujeres devengan ingresos menores a un S.M. contra 4.6 por ciento de los hombres y 29.4 por ciento de las mujeres perciben ingresos de hasta dos S.M. contra un 22.6 por ciento de hombres.
2. En los niveles de ingreso medios y mayores, el porcentaje de hombres es mayor que el de mujeres: 23.9 por ciento de hombres percibe hasta tres S.M. contra un 21.9 por ciento de mujeres, en el rango de hasta cinco S.M. el PO masculino alcanza el 24.2 por ciento en tanto que el femenino sólo el 16.1 por ciento, y en el rango de ingresos superiores a cinco S.M. los porcentajes son de 19.4 por ciento y 11.8 por ciento para hombres y mujeres, respectivamente.
3. También es mayor el porcentaje de mujeres que trabajan sin recibir ingresos a cambio: 7.2 por ciento de la PO femenina contra 1.86 de la PO masculina.

En Sonora se replica el patrón de segregación salarial hacia las mujeres que se identificó en los datos nacionales, pero un poco más acentuado, pues los porcentajes de participación femenina en el nivel de mayores ingresos es menor al nacional: del 16.7 por ciento de la PO total, mismo que percibe ingresos mayores a cinco salarios mínimos, 74.8 por ciento son hombres y el resto, 25.2 son mujeres. Así pues, se subraya la existencia de discriminación por sexo, salarial y vertical, pues el porcentaje de mujeres que accede a los puestos de mayor jerarquía es menor que el de los hombres y además, su participación se reduce conforme aumenta el nivel de ingresos.

3. Nota metodológica sobre al encuesta “Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003”.

Grijalva (2004) señala que tradicionalmente para el abordaje cuantitativo de los elementos del mercado laboral se utilizan indicadores a nivel de los grandes grupos de ocupaciones, y sostiene que aunque este acercamiento es útil para realizar análisis comparativos en el tiempo y entre países, resulta insuficiente cuando el análisis de dicho mercado se realiza a la luz de la perspectiva de género, ya que ésta busca desmenuzar los elementos micro que subyacen a los grandes indicadores. “Por ejemplo, aunque es obligado considerar que una parte relevante de los mecanismos de fijación de salarios obedecen lógicas nacionales, éstas generalmente operan para fijar los niveles, más que su distribución entre diferentes segmentos de trabajadores, la que es más probablemente el reflejo de los procesos de determinación de salarios que operan en mercados regionales y locales al nivel de la asignación de los trabajos en las empresas” (Grijalva, 2004: 82).

Para Grijalva, existe la necesidad de explorar “los mecanismos concretos a través de los cuales las empresas en los mercados de trabajo locales reproducen y legitiman la segregación ocupacional y las diferencias salariales entre hombres y mujeres, descubriendo las preferencias de los empleadores a la hora de contratar, promover, ubicar y retribuir a la fuerza de trabajo” (Grijalva, 2004: xiii), lo que contribuye de manera importante a alcanzar el objetivo central de este trabajo: determinar si el *techo de cristal* existe como una barrera infranqueable para mujeres posicionadas en puestos medios y gerenciales en empresas privadas de Hermosillo.

En este capítulo se presentan los resultados de la Encuesta “Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003” para tratar de mostrar la extensión de la segregación ocupacional por sexo al nivel de los establecimientos del sector privado en Hermosillo, ya que ésta refleja claramente el escenario local, destacando: la composición de los establecimientos del sector privado y la situación laboral de los mandos medios y directivos en esos establecimientos.

Esta encuesta recogió información de una muestra aleatoria de 66 establecimientos no micro de manufactura, comercio, transportes, comunicaciones y servicios profesionales, técnicos y de apoyo a las actividades económicas en Hermosillo durante los meses de abril a junio de 2003.

Su metodología atiende a un procedimiento de muestreo relativamente novedoso y efectivo en la generación de muestras aleatorias: el muestreo por multiplicidad o hiper-redes, la cual dio como resultado una muestra representativa del universo de establecimientos que deseaba analizar, constituido por el conjunto de empresas pertenecientes al segmento de actividad económica más formal y estructurada. Este universo se definió como el conjunto de establecimientos de más de treinta empleados en manufactura y de más de veinte empleados en comercio y servicios seleccionados⁶. Grijalva muestra que esta muestra es “representativa del universo del que proviene, en la medida en que reproduce su distribución en lo que respecta a actividad económica y tamaño de los establecimientos, las dos variables que se utilizaron para su diseño” (Grijalva, 2004: 92).

En las siguientes secciones se utiliza como fuente de datos esta encuesta, recogiendo algunas piezas de información presentadas por Grijalva (2004), pero aquí el énfasis será en analizar las categorías ocupacionales de mayor jerarquía en las empresas, aspecto no cubierto por Grijalva en su trabajo antes citado, pues dicho trabajo se ocupó fundamentalmente del análisis del comportamiento y las condiciones del empleo de las categorías directas de producción de bienes y servicios por trabajadores y trabajadoras en los niveles de jerarquía menor en la estructura organizacional de las empresas.

Es pertinente también señalar que el trabajo de Grajeda (2004) utilizó como fuente de datos esta misma encuesta para analizar a las gerencias en manufactura. La diferencia de este trabajo con respecto al de Grajeda es de dos tipos: i) en este trabajo se analiza a las gerencias y mandos medios tanto

⁶ Estos números de ocupados corresponden a establecimientos pequeños, medianos y grandes en manufactura y servicios; y a medianos y grandes en comercio, según la clasificación de 1999 de SECOFI.

de manufactura, como de comercio y servicios; ii) los datos que aquí se presentan derivan del análisis estadístico para estimaciones que se refieren al universo de empresas del que es representativa la muestra de establecimientos, es decir, no se refieren a la muestra en sí misma, como hizo Grajeda, sino al conjunto de todos los establecimientos en Hermosillo, de los sectores y tamaños seleccionados en todo, como hizo Grijalva. Con respecto a este último punto, resalto el señalamiento de Grijalva, aplicable también a este trabajo, en el sentido de que los datos aquí expuestos:

“(…) no son simples porcentajes de las características observadas en los establecimientos de la muestra, pues (…) no es una muestra simple aleatoria sino aleatoria por multiplicidad. En este diseño (…) la información correspondiente a cada registro es ponderada por un factor derivado del esquema de muestreo correspondiente” (Grijalva 2004: 90).

La recolección de la información relativa al empleo y la organización de los establecimientos encuestados consistió en solicitar a los (las) responsables de recursos humanos la información sobre la ocupación del establecimiento en puestos y grupos de puestos con la siguiente agregación:

- I. Personal ocupado directo: a) en puestos no calificados y calificados; b) en puestos de inspección, control y supervisión, los que en este trabajo se denominarán como categoría de supervisión y jefaturas de área, o mandos medios; y c) en puestos gerenciales y de dirección, que aquí se denominan gerencias.
- II. Personal ocupado en labores de apoyo: a) en puestos de mantenimiento, limpieza y vigilancia; y b) en puestos administrativos.

El cuestionario y los detalles metodológicos más completos sobre esta fuente de información pueden consultarse en Grijalva (2004).

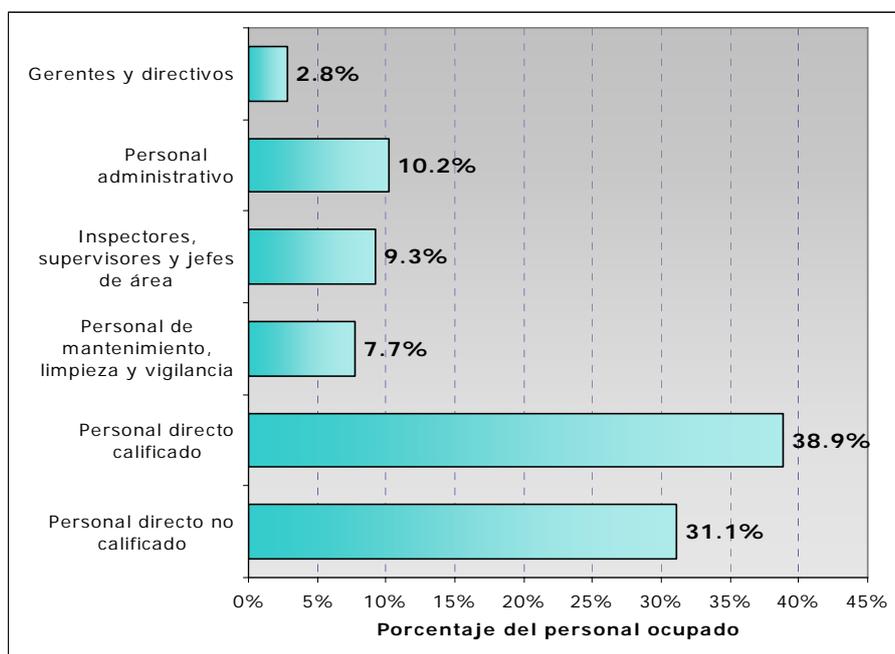
4. Segregación por sexo al nivel de las empresas. El caso de la manufactura y los servicios modernos del sector privado en Hermosillo

En las siguientes gráficas se aprecia la estructura ocupacional general de los establecimientos de acuerdo a la agregación descrita, a nivel del establecimiento promedio y por sector de actividad.

En la gráfica 2.1 se aprecia que, en promedio, el proceso productivo se organiza sobre una base amplia (70 por ciento del personal ocupado) de personal directo calificado y no calificado, un 17.9 por ciento corresponde a personal de apoyo y el 12.1 por ciento restante es el personal encargado de controlar y dirigir el proceso (2.8 por ciento de gerentes y directivos y 9.3 por ciento de personal de inspección, supervisión y jefes de área).

Gráfica 2.1

Distribución porcentual media del personal ocupado en los establecimientos por categoría ocupacional

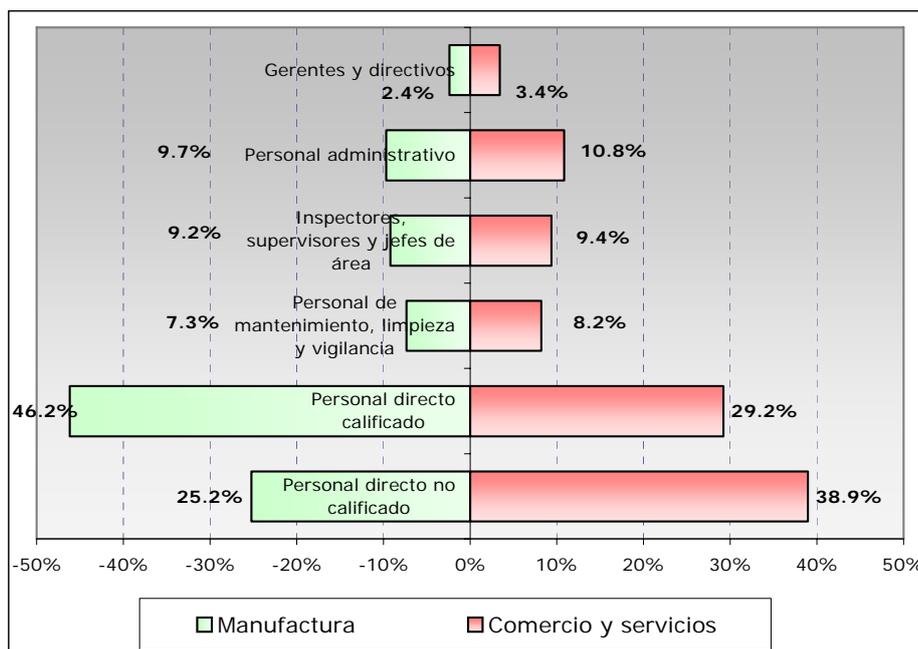


Fuente: Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora-CONACyT. Tomada de Grijalva (2004: 99).

Por sector de actividad las diferencias relevantes se presentan en cuanto a la proporción de personal considerado calificado y no calificado que ocupan, siendo en la manufactura donde existe una mayor proporción de los primeros, en tanto que en comercio y servicios la mayor proporción de empleados directos son considerados no calificados (ver gráfica 2.2).

Gráfica 2.2

Distribución porcentual media del personal ocupado en los establecimientos por grupo ocupacional y sector de actividad

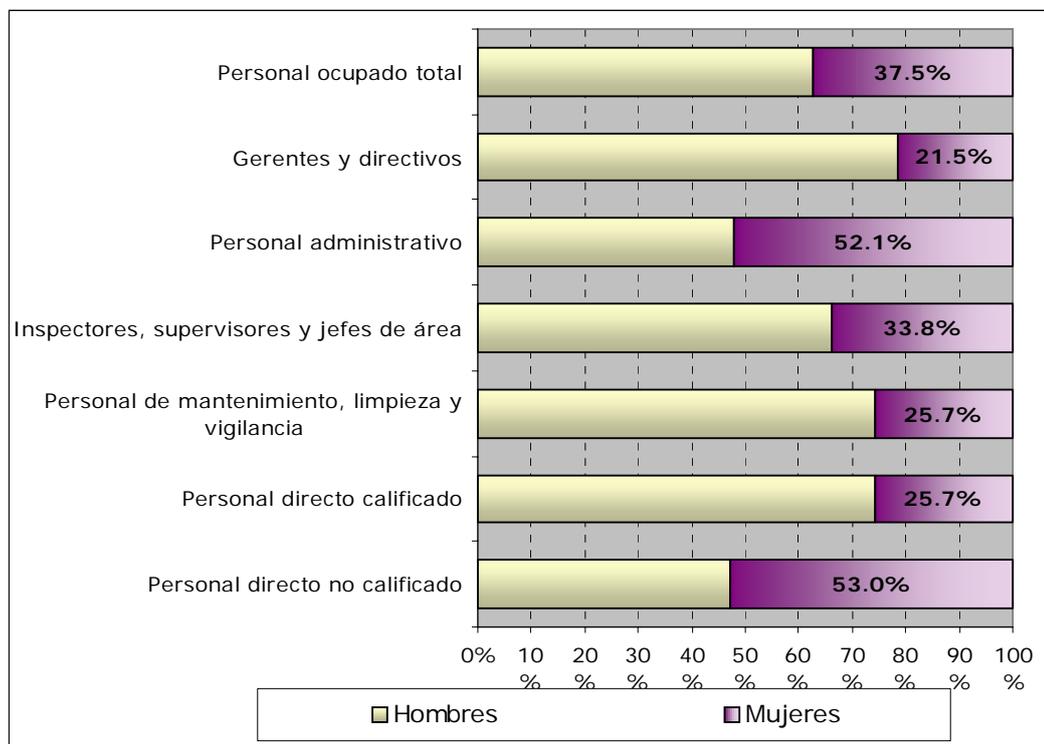


Fuente: Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora-CONACyT. Tomada de Grijalva (2004: 101).

En términos generales, la composición por sexo en los establecimientos es de aproximadamente tres hombres por cada dos mujeres ocupadas; sin embargo, en el desglose de las categorías ocupacionales analizadas se aprecia que en las de personal no calificado y administrativo el porcentaje de mujeres es ligeramente superior al de los hombres; en tanto que en el total de los puestos de supervisión, inspección y jefaturas de área sólo una tercera parte son mujeres; en las categorías de personal directo calificado y de mantenimiento, limpieza y vigilancia, las mujeres alcanzan apenas una cuarta parte del total y en las gerencias y direcciones sólo una quinta parte. (Ver gráfica 2.3).

Gráfica 2.3

Composición del empleo en los establecimientos por sexo y categoría ocupacional

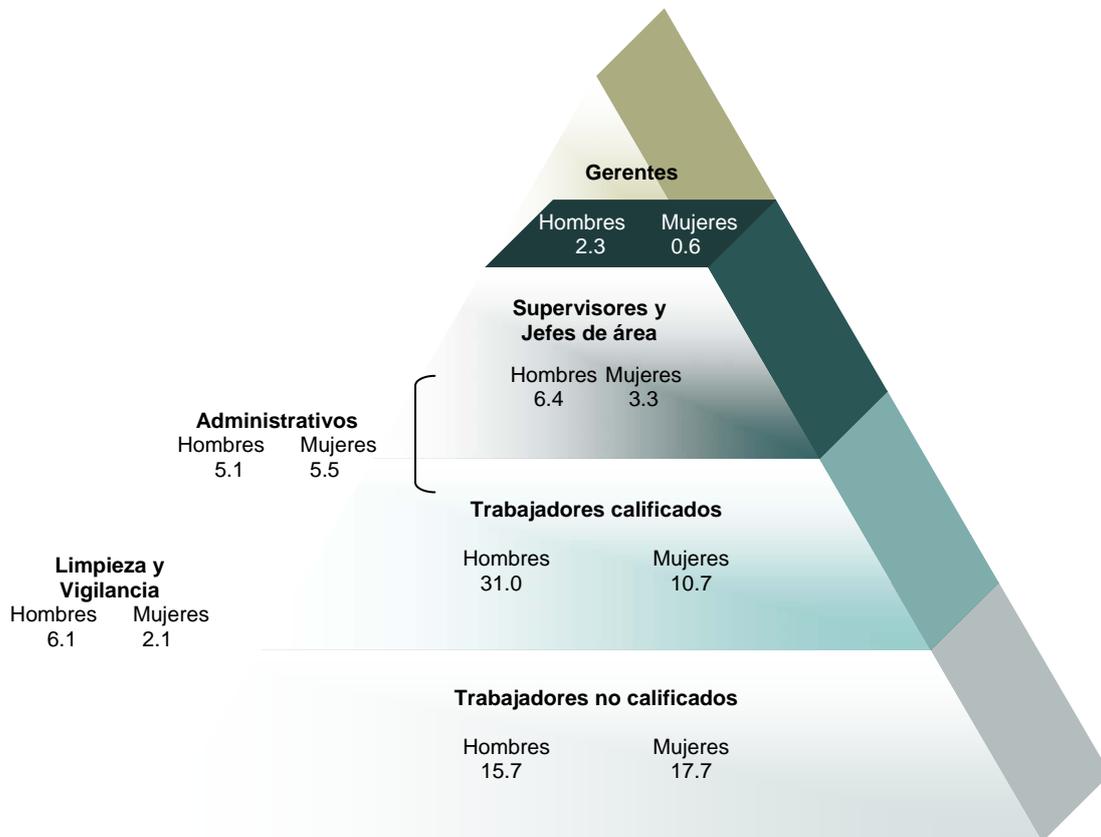


Fuente: Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora-CONACyT. Tomada de Grijalva (2004: 102).

En el siguiente esquema (gráfica 2.4), que contiene el número promedio estimado de personal ocupado en los establecimientos de manufactura y servicios en Hermosillo, por categoría de empleo y sexo, se observa cómo prácticamente dos terceras partes del personal ocupado en los establecimientos son hombres (62.5 por ciento), los cuales se encuentran representados en mayor proporción que las mujeres en todas las categorías de empleo, a excepción de los puestos no calificados y de administración, aunque en éstos últimos la diferencia no es tan desproporcionada como en el resto.

Gráfica 2.4

Número promedio de personas ocupadas en los establecimientos por categoría y sexo.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Encuesta “Productividad y empleo en el sector privado de Hermosillo, 2003”.

En la pirámide se observa que los empleados administrativos constituyen la única categoría ocupacional donde el número promedio de mujeres y hombres es más o menos igual, en el resto de las categorías – a excepción de los trabajos no calificados- en promedio, los hombres duplican o triplican a las mujeres. Se puede observar claramente una segregación sexual por categoría de ocupación: las mujeres encuentran lugar en mayor medida en las categorías de menor calificación y estatus, hasta tener una presencia prácticamente simbólica en la cúspide de la pirámide. De acuerdo a Grijalva (2004: 185), en el caso de la ocupación en las dos categorías inferiores de la pirámide “las diferencias en escolaridad, capacitación, antigüedad, promoción entre puestos y rotación de los trabajadores aparecen asociadas más claramente a

diferencias entre los establecimientos y la organización del trabajo, que en forma unívoca y a los contrastes directos entre los trabajadores de ambos sexos”.

5. Indicadores de capital humano del personal ocupado en mandos medios y gerencias

El paradigma dominante en la economía, la teoría del capital humano (TCH), ofrece una explicación de la discriminación al sostener que los diferentes niveles de acumulación de capital humano de los trabajadores (as) implican diferencias en la productividad de su trabajo; es decir, en la medida que los trabajadores (as) incrementen sus niveles de escolaridad, capacitación y experiencia laboral, serán más deseables por los empleadores ya que ello implicaría más productividad y reduciría sus costos de entrenamiento, lo que a su vez les proporcionaría también mejores salarios⁷. Al grupo de trabajadores masculinos se atribuye mayor estabilidad en el trabajo, por lo que las mujeres son sujetas de discriminación de aquellos puesto más deseables o de mejor salario, bajo el supuesto de son menos productivas que los hombres.

Considerando lo anterior, a continuación se analizan las condiciones de ocupación de los puestos de supervisión y jefaturas de área y de gerencias, considerando los indicadores de capital humano que a nivel de establecimiento se pudieron obtener de la Encuesta “Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003”: nivel educativo, capacitación y estabilidad laboral, para evidenciar que la asignación de puestos y salarios entre hombres y mujeres no atiende a criterios tan racionales como argumenta la TCH.

Una característica fundamental de la segregación ocupacional por sexo en las empresas de la localidad es la exclusión de las mujeres. la tabla 2.6 ilustra la distribución de establecimientos que cuentan con personal masculino y/o femenino en las categorías ocupacionales específicas de análisis de este

⁷ En referencia a los supuestos de la TCH y su desarrollo consultar Becker (1993).

trabajo: gerencias y puestos de supervisión y jefaturas de área. Se aprecia cómo en la categoría de supervisión y jefaturas de área sólo en 57 por ciento de los establecimientos se puede encontrar mujeres, siendo más marcada la diferencia en el sector manufacturero, donde las mujeres son excluidas del 47 por ciento de los establecimientos.

Tabla 2.6 Distribución de los establecimientos de manufactura y servicios, según composición por sexo de sus puestos gerenciales y de supervisión

Categoría de empleo / composición del establecimiento	Establecimientos		
	Total	Manufactura	Comercio y Servicios
Gerencias			
Sólo hombres	63%	57%	66%
Sólo mujeres	0%	0%	0%
Hombres y mujeres	37%	43%	34%
Supervisión y jefatura de área			
Sólo hombres	44%	47%	42%
Sólo mujeres	3%	0%	4%
Hombres y mujeres	54%	53%	54%
Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora- CONACYT.			

Para el caso de las gerencias la segregación es más notoria, ya que el 63 por ciento de los establecimientos cuenta sólo con personal masculino en esa categoría, apreciándose una importante diferencia por sector: se localizaron gerentas sólo en el 43 por ciento de los establecimientos de manufactura y en el 34 por ciento de los establecimientos de comercio y servicios. De aquí se deriva una primera gran conclusión: en los puestos de mayor estatus no hay espacio laboral vedado para los hombres, en tanto que las mujeres son excluidas de más de la mitad de los establecimientos y sólo son admitidas en el resto.

Partiendo de este hecho, cabe acotar entonces que en el análisis subsecuente que se hará de los resultados de la Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003" para los fines de este trabajo, sólo se incluirán los establecimientos donde es posible comparar los indicadores laborales de hombres y mujeres, es decir, nuestro análisis se restringirá a aquellos establecimientos donde existen hombres y mujeres en las categorías ocupacionales que nos interesan⁸.

Para entrar al análisis de los indicadores de capital humano a partir de los resultados de la encuesta, se presenta en primer término lo relativo al nivel educativo (tabla 2.7). Para el caso de las gerencias se observa que la mayoría de los establecimientos reportan contar personal con formación profesional, aunque es mayor el porcentaje de establecimientos que reporta hombres profesionistas en esta categoría: 79 por ciento contra 61 por ciento para mujeres.

En tanto que para la categoría ocupacional de jefes y supervisores de área – tanto hombres como mujeres- el porcentaje de establecimientos que reporta educación profesional es menor, sin diferencias notables para hombres y mujeres: 29 y 28 por ciento, respectivamente. La categoría de escolaridad media de los mandos medios de ambos sexos en una gran parte de los establecimientos (alrededor de 45 por ciento) es el de educación media, aunque también se observa una apreciable proporción de establecimientos (cerca al 30 por ciento) en la que la escolaridad media de hombres y mujeres alcanza apenas el nivel básico del sistema educativo.

Destaca entonces que la escolaridad media de hombres y mujeres en gerencias y mandos medios en los establecimientos donde ambos sexos conviven no es significativamente diferente.

⁸ Las pruebas estadísticas que se utilizan en cada caso quedan determinadas por las especificaciones técnicas derivadas de los niveles de medición de los diferentes indicadores comparados. Para más detalles sobre la operación e interpretación de dichas pruebas consulte Daniel (1993).

Tabla 2.7 Escolaridad media de los empleados en el establecimiento ⁽¹⁾ por sexo y categoría de empleo

Escolaridad media y composición del establecimiento			
Hombres	Porcentaje de establecimientos	Mujeres	Porcentaje de establecimientos
Gerencias		Gerencias	
Media	21%	Media	39%
Profesional	79%	Profesional	61%
Supervisión y jefaturas de área		Supervisión y jefaturas de área	
Básica	29%	Básica	28%
Media	43%	Media	44%
Profesional	28%	Profesional	28%
<p>(1) Establecimientos donde existen hombres y mujeres en la categoría de puestos señalada. Básica: Primaria, secundaria Media: Bachillerato, estudios técnicos Profesional: Estudios Profesionales</p> <p>Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora- CONACYT.</p>			

Referente a la capacitación, los datos de la encuesta permiten, además, observar el comportamiento por sectores. A este respecto, se encuentra que sólo se presentan diferencias significativas entre los empleados de supervisión y jefaturas de área, tanto en términos generales como en los sectores analizados. En el conjunto de establecimientos, existe un promedio significativamente mayor de mujeres capacitadas que de hombres: 78 por ciento contra 64 por ciento. La información muestra que es en la manufactura donde se destacan las diferencias entre hombres y mujeres en este indicador, pues en ese sector casi la totalidad de las mujeres en mandos cursó capacitación en el año de referencia, en tanto que los hombres sólo fueron 68 por ciento quienes así lo hicieron. Por su parte, en comercio y servicios la diferencia en los niveles de capacitación entre hombres y mujeres no son significativas, alcanzado a alrededor del 65 por ciento el total de empleados de ambos sexos que recibieron capacitación.

En el caso de las gerencias, no se observan diferencias significativas entre hombres y mujeres capacitados por los establecimientos, como se aprecia en

la tabla 2.8. Es interesante hacer notar además que la proporción de empleados que recibe capacitación es mayor entre los mandos medios que entre las gerencias, con independencia del sexo de los empleados.

Tabla 2.8 Porcentaje medio de empleados capacitados por establecimiento ⁽¹⁾ durante 2002, por sexo, sector de actividad y categoría de empleo

Categoría de empleo / sector de actividad	Porcentaje medio de capacitados (as)		
	Hombres	Mujeres	Sig. ⁽²⁾
Gerencias	49	48	(0.809)
Por sector de actividad			
Manufactura	65	64	(0.813)
Comercio y servicios	37	37	n.d.
Supervisión y jefaturas de área	64	78	(0.027)**
Por sector de actividad			
Manufactura	68	98	(0.068)*
Comercio y servicios	62	67	(0.181)
(1) Establecimientos donde existen hombres y mujeres en la categoría de puestos señalada.			
(2) Prueba t-Student de muestras relacionadas para comparación de medias de trabajadores hombres y mujeres en los establecimientos donde existen ambos sexos.			
*p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01			
n.d.: No disponible			
Fuente: Elaboración propia con base en la Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora-CONACyT.			

Tampoco se encontraron diferencias significativas en lo relativo a la cantidad de horas promedio de capacitación que recibieron las gerencias durante 2002. Así lo muestra la información de la siguiente tabla (2.9). Nuevamente sólo se aprecia una diferencia a favor de las empleadas de supervisión y jefaturas de área, aunque en este caso la diferencia no alcanza a ser significativa en el desglose del tipo de actividad económica que desarrolla el establecimiento.

En términos generales, se aprecia entonces que existe una mayor capacitación en mandos medios que en las gerencias, tanto en proporción de capacitados (as) como en el número de horas recibidas en capacitación. Según el sexo,

quienes recibieron mayor capacitación son las ocupadas en los puestos de supervisión y jefaturas de área en el comercio y los servicios. Esto puede indicar que este grupo considere necesario estarse capacitando más para permanecer en su empleo o para ser promovidas, lo que analizaremos más adelante.

Tabla 2.9 Promedio del tiempo medio de capacitación durante 2002⁽¹⁾, por sexo, sector de actividad y categoría de empleo

Categoría de empleo / sector de actividad	Promedio de capacitación media (horas)		
	Hombres	Mujeres	Sig. ⁽²⁾
Gerencias	86.5	86.5	(n.d.)
Por sector de actividad			
Manufactura	110	110	n.d.
Comercio y servicios	21	21	n.d.
Supervisión y jefaturas de área	108.2	136.9	0.027**
Por sector de actividad			
Manufactura	113	181	(0.219)
Comercio y servicios	105	104	(0.483)
(1) Promedio correspondiente a los trabajadores que recibieron capacitación en establecimientos donde existen hombres y mujeres en la categoría de puestos señalada.			
(2) Prueba t-Student de muestras relacionadas para comparación de medias de empleados hombres y mujeres en los establecimientos donde existen ambos sexos.			
*p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01			
Fuente: Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora-CONACyT.			

Vale destacar que la diferencia en la proporción de quienes se capacita, así como en el número de horas de capacitación recibida durante 2002, a favor de las empleadas de supervisión y jefaturas de área es superior a 28 horas en promedio en comparación a las horas de capacitación que recibieron los hombres, lo cual de entrada resulta muy interesante pues contraviene la generalización argumentada por la TCH, en el sentido de que las mujeres son menos proclives que los hombres a invertir en su capacitación .

En los puestos de supervisión y jefaturas de área, se aprecia también una diferencia importante por sector de actividad; el promedio de horas de capacitación en la manufactura es mayor que en comercio y servicios y las diferencias no son despreciables: 8 horas en el caso de los hombres y en 77 horas en el de las mujeres.

6. Estabilidad y antigüedad de mandos medios y gerencias

Por lo que se refiere a estabilidad en el trayecto laboral se presentan a continuación los datos relativos a antigüedad, que puede también ser considerada como un indicador del capital humano específico que se adquiere en su puesto al interior de la empresa, y también el tipo de contratación, pues se supone que la contratación de tipo permanente ofrece más seguridad al trabajador.

En general no hay diferencias significativas en la antigüedad de hombres y mujeres en el caso de las gerencias; no obstante sí se observa una diferencia de un año más de antigüedad a favor de las gerentas en el sector de comercio y servicios. (Ver tabla 2.10). Para los empleados de supervisión y jefatura de áreas se aprecia una pequeña diferencia a favor de los hombres en el sector de comercio y servicios.

Es importante señalar que en términos generales se observa que los empleados de manufactura alcanzan una notable mayor antigüedad que los de comercio y servicios, siendo más evidente en las gerencias: los gerentes hombres de manufactura doblan la antigüedad de los de comercio y servicios, en tanto que para el caso de las mujeres la diferencia es de 2.2 años.

Tabla 2.10 Promedio de antigüedad media en el establecimiento⁽¹⁾ de los empleados por sexo, categoría de empleo y sector de actividad.

Categoría de empleo / sector de actividad	Promedio de antigüedad media (años)		
	Hombres	Mujeres	Sig. ⁽²⁾
Gerencias	5.0	5.3	(0.637)
Por sector de actividad			
Manufactura	7.5	6.8	0.633
Comercio y Servicios	3.4	4.4	(0.091)*
Supervisión y jefatura de área	3.6	3.4	(0.005)***
Por sector de actividad			
Manufactura	4.4	4.4	0.689
Comercio y Servicios	3.2	2.8	(0.002)***

(1) En establecimientos donde existen hombres y mujeres en la categoría de puestos señalada.
(2) Prueba t-Student de muestras relacionadas para comparación de medias de empleados hombres y mujeres en los establecimientos donde existen ambos sexos.

*p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01

Fuente: Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora-CONACyT.

Al analizar los datos referentes al tipo de contratación, se aprecia que no existen gerentas ni supervisoras o jefas de área que se contraten con carácter de eventuales en manufactura y comercio y servicios, no obstante algunos de sus pares varones sí presentan esta característica. Ello puede ser asociado a la tradicional asignación del sexo femenino a las áreas de comercio y servicios, así pues las mujeres que se encuentran posicionadas en esas áreas son empleadas permanentes en los establecimientos y la misma lógica se puede aplicar, pero en sentido inverso en la manufactura: ahí no se encuentran trabajadoras eventuales dado que son muy pocas las mujeres que logran insertarse en esa rama y en esos puestos, por lo que su estatus es de permanencia.

Tabla 2.11 Porcentaje medio de empleados no permanentes por establecimiento⁽¹⁾, por sexo, sector de actividad y categoría de empleo

Categoría de empleo / sector de actividad	Porcentaje medio de eventuales		
	Hombres	Mujeres	Sig. ⁽²⁾
Gerencias	2.3	0.0	(0.052)**
Por sector de actividad			
Manufactura	0.0	0.0	n.d.
Comercio y Servicios	3.7	0.0	(0.052)**
Supervisión y jefatura de área	1.9	0.0	(0.053)**
Por sector de actividad			
Manufactura	0.0	0.0	n.d.
Comercio y Servicios	2.9	0.0	(0.052)**
<p>(1) En establecimientos donde existen hombres y mujeres en la categoría de puestos señalada.</p> <p>(2) Prueba t-Student de muestras relacionadas para comparación de medias de trabajadores hombres y mujeres en los establecimientos donde existen ambos sexos.</p> <p>*p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01</p> <p>n.d.: No disponible</p> <p>Fuente: Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora-CONACyT.</p>			

Se observa en la tabla 2.11 que los datos sobre los porcentajes de personal contratado con carácter de eventual o permanente son significativos para todos los casos en que se pudo realizar la prueba, en tanto que aquellos en que la prueba de significancia no alcanzó a realizarse se refieren a establecimientos que no cuentan con mujeres en esas categorías o el número de mujeres era insuficiente para realizarla, por lo que sólo podemos anotar las siguientes observaciones en este punto:

- 1) Aunque en proporciones bajas, sólo los hombres observan contratación eventual en gerencias y mandos medios;
- 2) La contratación eventual en estas posiciones sólo existe en los establecimientos de comercio y servicios.

7. Ascenso, promoción y salarios

La tabla 2.12, de empleados promovidos por establecimiento, reafirma la tesis de discriminación por sexo, al observar que sólo existen diferencias significativas en cuanto a promoción en el sector manufacturero y son a favor de los gerentes hombres. Se observa que en manufactura, durante el año en que se recabó la información de la encuesta, se promovieron en promedio casi 3 por ciento de los gerentes varones, en tanto que el mismo indicador para las gerencias femeninas no alcanza ni el uno en promedio.

Recordando los resultados de los cuadros anteriores, si no hay diferencias significativas en cuanto a escolaridad y capacitación entre hombres y mujeres que ocupan puestos gerenciales en manufactura y comercio y servicios, no deberían existir entonces tampoco diferencias en la promoción de este personal, pero sin embargo la realidad es diferente.

Tabla 2.12 Porcentaje medio de empleados promovidos por establecimiento ⁽¹⁾ durante 2002, por sexo, sector de actividad y categoría de empleo

Categoría de empleo / sector de actividad	Porcentaje medio de promovidos (as)		
	Hombres	Mujeres	Sig. ⁽²⁾
Gerencias	10.3	8.0	(0.451)
Por sector de actividad			
Manufactura	2.8	0.5	(0.067)*
Comercio y servicios	15.5	13.2	(0.653)
Supervisión y jefatura de área	25.4	23.1	(0.618)
Por sector de actividad			
Manufactura	22.5	31.2	(0.243)
Comercio y servicios	26.9	18.6	(0.150)

(1) Establecimientos donde existen hombres y mujeres en la categoría de puestos señalada.

(2) Prueba t-Student de muestras relacionadas para comparación de medias de trabajadores hombres y mujeres en los establecimientos donde existen ambos sexos.

*p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01

Fuente: Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora-CONACyT.

La tabla 2.13 resume los criterios señalados por los establecimientos para promover a su personal en mandos medios y gerencias. Como ahí se observa, los criterios para promover al personal gerencial incluyen en la totalidad de los establecimientos de manufactura y de servicios y comercio a la realización de exámenes físicos. El desempeño y/o productividad observados, así como la evaluación de jefes inmediatos, aparecen como criterios más fuertes en manufactura que en servicios.

En el caso de las supervisiones y jefaturas de área los criterios señalan en primer lugar al desempeño del empleado o empleada, pero la evaluación del jefe inmediato tiene también un importante peso. La utilización de la evaluación del jefe inmediato como criterio para determinar la promoción y/o ascenso de mandos medios y gerencias podría estar explicando las diferencias a favor de los hombres en las tasas de promoción en las gerencias de la manufactura, pues vale recordar que en la mayoría de estos establecimientos los puestos de mayor jerarquía son ocupados por hombres y de acuerdo a la tesis de reproducción homosocial, sus evaluaciones tenderían a favorecer a los hombres.

Destaca también la poca relevancia otorgada por los establecimientos a los criterios relacionados con las inversiones en capital humano realizadas por el personal (como incrementos en escolaridad y capacitación), contrario a la argumentación de la TCH. Lo mismo podría señalarse en cuanto a la consideración de la antigüedad como criterio, pues se asume generalmente que ésta es indicadora de acumulación de capital humano específico a través de la experiencia en las empresas, pues en ambas categorías de puestos es poco señalada como un criterio, sobre todo en la manufactura, que se supone engloba actividades económicas altamente sensibles al capital específico a la empresa de sus empleados.

Tabla 2.13 Factores de promoción por establecimiento ⁽¹⁾, por sector de actividad y categoría de empleo

Factores principales para promoción	Establecimientos		
	Manufactura	Comercio y servicios	Sig. ⁽¹⁾
Gerencias			
Exámenes físicos	100%	100%	0.808
Desempeño y/o productividad	84%	49%	0.000***
Evaluación de jefe inmediato(a)	67%	38%	0.001***
Asistencia y/o puntualidad	27%	21%	0.530
Antigüedad	23%	42%	0.028**
Incremento de la escolaridad	23%	20%	0.830
Exámenes de conocimientos	16%	14%	0.808
Aprobación de cursos de capacitación	10%	1%	0.015**
Horas trabajadas, disposición p/capacitación	0%	1%	1.000
Supervisión y jefatura de área			
Desempeño y/o productividad	96%	76%	0.002***
Evaluación de jefe inmediato(a)	71%	77%	0.430
Asistencia y/o puntualidad	43%	15%	0.001***
Antigüedad	37%	53%	0.080*
Incremento de la escolaridad	24%	18%	0.390
Aprobación de cursos de capacitación	14%	5%	0.118
Exámenes de conocimientos	2%	12%	0.056*
Horas trabajadas, disposición p/capacitación	0%	6%	0.159
Exámenes físicos	0%	5%	0.160
(1) Pruebas exactas de Fisher para comparación de porcentajes entre establecimientos de distinta composición *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01 Fuente: Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora-CONACyT.			

La tabla 2.14 pone en evidencia diferencias de ingresos percibidos, no sólo por sexo, sino por sector y categoría de empleo. Aunque, de acuerdo a las pruebas de significancia, solamente es mayor el ingreso de los gerentes de comercio y servicios en relación a sus pares femeninas; no obstante, en los cuadros anteriores se han presentado importantes diferencias en cuanto a la antigüedad, estabilidad en el empleo, escolaridad y capacitación, mismos que deberían ser condicionantes de un mejor ingreso para las mujeres. Lo cual en conjunto evidencia una mayor segregación hacia las mujeres pues sus esfuerzos de acumulación de capital humano no se ven premiados con mayor estatus o promociones, sino que por el contrario se ven castigadas con ingresos que no corresponden a su acervo de capital.

En particular, es de llamar la atención el caso de los gerentes varones de comercio y servicios, que no difieren de sus homólogas mujeres en los indicadores que hemos analizado (ni en escolaridad ni en capacitación) y sólo difieren en tener una menor antigüedad, alcanzan a manifestar una diferencia salarial a su favor. Visto desde el punto de vista de las mujeres, es igualmente contradictorio que el criterio de la antigüedad a favor de las mujeres en estos puestos y sector de actividad no les reporte ni mayores niveles salariales, ni mayores tasas de ascenso y promoción, máxime cuando son estos establecimientos los que señalan que consideran este criterio en forma importante.

Tabla 2.14 Promedio de salarios medios pagados por los establecimientos a empleados⁽¹⁾, por sexo, sector de actividad y categoría de empleo

Categoría de empleo / sector de actividad	Promedio del salario medio semanal		
	Hombres	Mujeres	Sig. ⁽²⁾
Gerencias	\$ 3,565.36	\$ 3,693.36	(0.595)
Por sector de actividad			
Manufactura	\$ 4,993.74	\$ 5,328.00	(0.596)
Comercio y servicios	\$ 2,604.16	\$ 2,598.37	(0.080)*
Supervisión y jefatura de área	\$ 1,471.30	\$ 1,489.73	(0.141)
Por sector de actividad			
Manufactura	\$ 1,629.82	\$ 1,664.41	(0.413)
Comercio y servicios	\$ 1,362.53	\$ 1,382.46	(0.229)
<p>(1) Establecimientos donde existen hombres y mujeres en la categoría de puestos señalada. (2) Prueba t-Student de muestras relacionadas para comparación de medias de trabajadores hombres y mujeres en los establecimientos donde existen ambos sexos.</p> <p>*p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01</p> <p>Fuente: Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora-CONACyT.</p>			

8. La rotación y sus causas

La tabla 2.15 muestra los niveles de rotación de las y los empleados. Aquí se observa que en el caso de las gerencias son los hombres quienes tienen una mayor tasa de rotación en el trabajo, lo que ocurre precisamente en los establecimientos de comercio y servicios. Para el caso de la categoría de supervisión y jefatura de área no se observan diferencias significativas en las tasas de rotación de hombres y mujeres en ningún sector.

**Tabla 2.15 Tasas de rotación por establecimiento ⁽¹⁾
durante 2002, por sexo, sector de actividad y categoría de empleo**

Categoría de empleo / sector de actividad	Tasa de rotación		
	Hombres	Mujeres	Sig. ⁽²⁾
Gerencias	3.0	0.0	(0.087)*
Por sector de actividad			
Manufactura	0.0	0.0	(0.415)
Comercio y servicios	5.0	0.0	(0.089)*
Supervisión y jefatura de área	2.6	4.5	(0.142)
Por sector de actividad			
Manufactura	3.0	2.8	(0.583)
Comercio y servicios	2.4	5.5	(0.127)
(1) Establecimientos donde existen hombres y mujeres en la categoría de puestos señalada.			
(2) Prueba t-Student de muestras relacionadas para comparación de medias de trabajadores hombres y mujeres en los establecimientos donde existen ambos sexos.			
*p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01			
Fuente: Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora-CONACyT.			

Al observar las causas de rotación señaladas para los empleados de sexo masculino en cada grupo ocupacional (tabla 2.16), se aprecia que se menciona en primer término la insatisfacción en el trabajo y la falta de oportunidades en el caso de las gerencias, y los salarios e insatisfacción en las supervisiones y jefaturas de área.

En tanto que para las mujeres gerentas las causas de rotación son asociadas a cambios en el horario y carga de trabajo; y para las supervisoras y jefas de área, a las responsabilidades familiares y los salarios, como se observa en la tabla 2.17.

Cuadro 2.16 Principales causas de rotación de hombres en establecimientos ⁽¹⁾, por sector (Porcentaje de establecimientos)

Principales causas de rotación	% de establecimientos		
	Manufactura	Comercio y servicios	Sig ⁽¹⁾
Gerencias			
Insatisfacción, expectativas no satisfechas	31%	15%	0.049**
Falta de oportunidades de ascenso y/o promoción	21%	16%	0.499
Salarios	16%	8%	0.163
Falta de capacidad para el puesto	6%	6%	1.000
Indisciplina	2%	7%	0.272
Problemas con jefes y/o supervisores	0%	11%	0.016**
Carga o cambio frecuente de horario o condiciones de trabajo	0%	8%	0.052**
Condiciones y/o responsabilidades familiares	0%	6%	0.178
El trabajo es muy pesado	0%	0%	1.000
Otra causa	8%	9%	1.000
Supervisión y jefatura de área			
Salarios	31%	13%	0.013**
Insatisfacción, expectativas no satisfechas	29%	26%	0.699
Falta de capacidad para el puesto	12%	21%	0.246
Indisciplina	12%	9%	0.772
Falta de oportunidades de ascenso y/o promoción	10%	26%	0.027
Problemas con jefes y/o supervisores	10%	22%	0.102
Condiciones y/o responsabilidades familiares	10%	10%	1.000
Carga o cambio frecuente de horario o condiciones de trabajo	6%	7%	1.000
El trabajo es muy pesado	6%	1%	0.145
Otra causa	14%	2%	0.013**
(1) Establecimientos donde existen hombres y mujeres en la categoría de puestos señalada. *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01 Fuente: Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora-CONACyT.			

Tabla 2.17 Principales causas de rotación de mujeres en establecimientos ⁽¹⁾, por sector (Porcentaje de establecimientos)

Principales causas de rotación	% de establecimientos		
	Manufactura	Comercio y servicios	Sig ⁽¹⁾
Gerencias			
Carga o cambio frecuente de horario o condiciones de trabajo	100%	100%	0.002*
El trabajo es muy pesado	100%	100%	0.458
Falta de oportunidades de ascenso y/o promoción	24%	12%	0.287
Insatisfacción, expectativas no satisfechas	10%	21%	0.458
Falta de capacidad para el puesto	10%	21%	0.458
Salarios	10%	9%	1.000
Condiciones y/o responsabilidades familiares	0%	36%	0.002*
Problemas con jefes y/o supervisores	0%	30%	0.004*
Indisciplina	0%	0%	1.000
Otra causa	24%	0%	0.006*
Supervisión y jefatura de área			
Condiciones y/o responsabilidades familiares	22%	43%	0.086**
Salarios	22%	40%	0.140
Insatisfacción, expectativas no satisfechas	19%	60%	0.001*
Falta de oportunidades de ascenso y/o promoción	19%	11%	0.494
Indisciplina	15%	15%	1.000
Falta de capacidad para el puesto	11%	29%	0.094**
Problemas con jefes y/o supervisores	11%	4%	0.329
El trabajo es muy pesado	4%	6%	1.000
Carga o cambio frecuente de horario o condiciones de trabajo	0%	11%	0.092**
Otra causa	26%	0%	0.000*
(1) Establecimientos donde existen hombres y mujeres en la categoría de puestos señalada. *p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01 Fuente: Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003". El Colegio de Sonora-CONACyT.			

Se aprecia pues que las causas de rotación son distintas para hombres y mujeres. Cabe resaltar que en la categoría Otras causas se señalaron razones otras causas no desglosadas en los cuadros, que en el caso de los hombres responde a mejores ofertas de trabajo, y en el caso de las mujeres a cambios de residencia o problemas con el transporte. Las otras causas, mejores ofertas de trabajo en caso de los hombres y cambios de residencia o problemas con el transporte, para el caso de las mujeres, podrían considerarse como resultado o consecuencia de la que reportan como principal: en el caso de los hombres la principal causa de rotación es la insatisfacción en el trabajo, a pesar de que se ha visto en la estadística analizada que sus condiciones son buenas, por lo que se encuentran al pendiente de nuevas oportunidades de empleo y las aprovechan; en el caso de las mujeres, se señala que sus expectativas están satisfechas y que aspiran a mejores condiciones, pese a que sus indicadores de capital humano dan para exigirlos, y sus causas de rotación se asocian a la problemas de transporte que podrían ser provocados a los frecuentes cambios de horario y condiciones de trabajo que reportan.

A manera de recuento de la información analizada hasta aquí, se observa que existe una segregación hacia las mujeres: de entrada porque existe una gran cantidad de establecimientos que no emplea a mujeres y al interior de los pocos que sí las contemplan los puestos de jerarquía son ocupados en mayor medida por hombres. En términos generales los empleados y empleadas en manufactura y comercio y servicios en puestos gerenciales y de supervisión y jefatura de área comparten indicadores de trabajo como escolaridad y capacitación de manera más o menos similar, en términos de rotación y antigüedad en el trabajo las mujeres tiene un comportamiento de indicadores más positivo que el de los hombres; no obstante, los hombres son más promovidos que las mujeres, es decir obtienen ventaja laboral sólo por su condición de género.

9. Algunas percepciones de las gerencias de recursos humanos

Para finalizar este capítulo, en la tabla 2.18 se presenta el porcentaje de encargados y encargadas de recursos humanos que manifiestan estar de acuerdo con ciertas ideas y estereotipos de género que asocian imágenes a características relacionadas con productividad y competencias laborales de hombres y mujeres.

Por lo que se refiere a nociones generales sobre la empresa, primeros tres aspectos del cuadro, se aprecia que en términos generales son positivas. No obstante, es importante asociar los anteriores datos con sus significancias, por lo que en términos generales siete de los doce aspectos contemplados en el cuadro se refieren a porcentajes significativas, sin embargo es importante también identificar cuáles de ellos reflejan la posición que como encargados de personal deben mantener en concordancia con en el discurso que oficialmente mantiene la organización para cual laboran, por ejemplo: 76.9 por ciento señala que “La empresa valora el desarrollo de sus trabajadores independientemente de su sexo”, no obstante, 21.8 por ciento está de acuerdo con que “Los hombres tienen más posibilidades de ascenso que las mujeres”.

Se aprecia que sigue siendo un porcentaje elevado (en algunos casos más de una cuarta parte del total) de personas responsables de recursos humanos que asocia ciertas características y habilidades laborales con estereotipos de género, por ejemplo, que las mujeres son más detallistas y cuidadosas que los hombres (63.5 por ciento del total) o el asociar a la mujer una responsabilidad mayor en el cuidado de los hijos que los hombres, en este sentido el 43.6 por ciento de estos gerentes y gerentas de manufactura coinciden en la idea de que las mujeres dejan de trabajar o faltan a sus ocupaciones remuneradas a causa de los hijos.

Tabla 2.18 Porcentajes de gerentes de recursos humanos de acuerdo con ciertas afirmaciones respecto al personal ocupado en puestos directos de menor jerarquía, por sector.

Afirmaciones respecto al personal ocupado	Total	Manufactura	Comercio y servicios	Sign.
Al que hace un buen trabajo le pagan más	69.1	68.6	70.5	0.853
Las empresas ofrecen buenas oportunidades de ascenso a todos los que trabajan bien	77.6	94.1	69.5	0.000***
No existe un buen ambiente entre compañeros de trabajo	16.0	31.4	8.6	0.001***
Hombres y mujeres pueden desempeñar bien cualquier actividad	69.9	64.7	72.4	0.356
La empresa valora el desarrollo de sus trabajadores independientemente de su sexo	76.9	94.1	68.6	0.000***
Los hombres tienen más posibilidades de ascenso que las mujeres	21.8	13.7	25.7	0.101
Los hombres y las mujeres que hacen el mismo trabajo ganan igual	80.8	76.5	82.9	0.389
Las mujeres llevan sus problemas familiares al trabajo con más frecuencia que los hombres	28.2	41.2	21.9	0.014**
Las mujeres son más detallistas y cuidadosas que los hombres	63.5	68.6	61.0	0.380
Los hombres son más responsables que las mujeres	8.3	0.0	12.4	0.005***
Las mujeres dejan o faltan más al trabajo por los hijos	43.6	45.1	42.9	0.864
Los hombres trabajan mejor porque tienen más fuerza física	17.9	5.9	23.8	0.007***
*p<0.10, **p<0.05, ***p<0.01				
Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta "Productividad y empleo en el sector privado de Hermosillo, 2003" El Colegio de Sonora-CONACyT.				

Destaca también un importante porcentaje de responsables de recursos humanos que perciben desigualdad por sexo entre trabajadores de sus empresas, ya sea salarial (23.5 por ciento en manufactura y 17.1 en comercio y servicios); de segregación vertical (manifestada en un 25.7 por ciento en comercio y servicios y un 13.7 en manufactura) que indican que los hombres tienen más posibilidades de ascenso que las mujeres.

Capítulo 3

Trayectorias laborales de gerencias femeninas en Hermosillo.

Los casos de Fernanda, Lupita y Carmen

En este capítulo se presentan las trayectorias laborales de tres gerentas que conforman los casos de estudio cualitativo. El interés principal es evidenciar sus rasgos comunes, pero también la heterogeneidad que existe en los itinerarios laborales, así como destacar los posibles factores (económicos, sociales, familiares, de clase, educación, generacional) que influyen y determinan las carreras estudiadas, y la forma en que concurren y se relacionan estos factores en la construcción de una carrera. Como se aprecia en las tablas resumen, al final del capítulo, las carreras de estas mujeres son muy distintas e interesantes.

1 El enfoque de trayectoria laboral

La investigación sobre trayectoria laboral consiste en registrar y analizar posiciones sucesivas que las personas van ocupando en las relaciones de trabajo, durante su vida, o más frecuentemente, durante un periodo determinado de ésta. Se trata, pues, de análisis longitudinales que incluyen los cambios sucesivos que integran la historia laboral de los individuos y su posterior expresión en una síntesis que dé cuenta del movimiento ocurrido en el conjunto del periodo (Henríquez y Uribe-Echevarría, 2004: 6).

Este tipo de metodologías ha sido muy empleada para abordar diferentes problemáticas: pobreza, migración y desigualdad de género. En el caso de la desigualdad de género en los estudios del trabajo, ha contribuido a entender que la dinámica puramente económica no explica en su totalidad la discriminación de que son objeto las mujeres, como señalan Henríquez y Uribe-Echevarría (2004: 7):

“Las historias laborales han permitido comprender con mayor precisión la segregación del mercado según el género, al identificar los patrones específicos de participación laboral de las mujeres y (...) han arrojado también luces sobre las motivaciones que orientan la conducta laboral de las mujeres y sobre las variaciones en el sistema de valores que sostiene socialmente su participación”

Como el interés de este trabajo es conocer las dificultades que las mujeres enfrentan en su acceso al empleo y sobre todo, las barreras para ascender en la escala jerárquica, se ha considerado significativo conocer el tránsito que realizan a través de sus diferentes empleos, registrando, específicamente, las barreras que enfrentaron tanto para llegar a ellos, como para ascender de nivel o estatus, los cambios que experimentan en sus condiciones de trabajo y los diferentes niveles de prestigio que van ocupando en la estructura jerárquica de los empleos, así como la calidad de vida a que con ello acceden.

La ventaja de este instrumento de investigación cualitativo es que da una visión de la problemática de la segregación laboral diferente de lo que las mediciones conocidas pueden mostrar. Se intenta enfatizar en las particularidades individuales que muestren la interacción de los distintos factores –económicos, sociales, demográficos, políticos, culturales, familiares- que dan sentido al desempeño laboral de las mujeres.

Retomando lo expuesto por Mauro (2004: 9), los estudios de las trayectorias laborales abren nuevas posibilidades para la comprensión del mundo del trabajo. No sólo hacen visible las oportunidades que una determinada época ofrece a hombres y mujeres, sino también las relaciones que existen entre los cambios socioeconómicos y culturales, por una parte, y las transformaciones de las subjetividades personales y sociales, por otra. Posibilitan analizar el sentido que estos cambios van teniendo al relacionar entre sí las posiciones que las personas van ocupando en el mercado de trabajo. De esta manera se puede indagar en la movilidad interna del mercado laboral más allá de las posibilidades que otorga la

información cuantitativa, que no permite apreciar a cabalidad si los cambios en su estructura corresponden a la entrada de nuevos trabajadores o a la movilidad de los que ya están insertos en él.

El estudio de las trayectorias laborales o “carreras”, lleva implícita la idea de movimientos, que suponen una cierta planificación y a través de los cuales se exhibe la pauta de sucesión de un empleo, así como una tendencia de progreso en los niveles de estatus de los trabajos. Según Mauro (2004: 14) se entiende por trayectoria laboral: “Los itinerarios visibles, los cursos de acción y las orientaciones que toma la vida de los individuos en el campo del trabajo, y que son el resultado de acciones y prácticas desplegadas por las personas en situaciones específicas a través del tiempo.”

En este sentido, el estudio de las trayectorias es de especial utilidad para los estudios de género ya que, como la misma autora señala:

“Éstas (trayectorias...) se desarrollan en condiciones materiales y sociales y en contextos institucionales definidos. Se constituyen por el interjuego de diferentes ámbitos sociales e institucionales donde los sujetos sexuados ocupan una posición particular, condicionados por factores estructurales (...), prescripciones sociales e imágenes y representaciones de género que circulan y regulan las relaciones sociales. Están animadas, a su vez, por las representaciones y significaciones que el sujeto tiene de sí y de su medio en diferentes momentos del curso de su biografía, y por las relaciones con los otros presentes en su entorno social” (Mauro, 2004: 14).

El instrumento metodológico

La reconstrucción de la trayectoria laboral está mediada por la memoria y el sentimiento. Dado que la memoria puede ser conveniente y maliciosamente selectiva, el diseño del instrumento, en este caso de la guía de entrevista, debió ser cuidadosamente revisado y probado con anterioridad para detectar

incongruencias en las preguntas o la estructura de la entrevista que predeterminara el sentido de las respuestas.

La estrategia para obtener y analizar la información fue de corte cualitativo. Se realizaron entrevistas semiestructuradas, que permitieran conocer los siguientes aspectos:

- Datos Generales: edad, escolaridad, experiencia, estatus laboral.
- Estructura laboral y familiar: estado civil, hijos, jefatura de familia.
- Trayectoria laboral: cronología de los empleos y puestos que ha ocupado a lo largo de su carrera, así como las interrupciones en la misma.
- Proceso de ascenso en su carrera laboral (dificultades y ventajas para ascender, barreras).
- Características del trabajo actual: organización, desempeño, ascenso, barreras, perspectivas.
- Arreglos con la familia o el trabajo para sortear su vida profesional.
- Políticas organizacionales: percepción de equidad en la organización

En el anexo aparece el guión de la entrevista que se utilizó para reconstruir las carreras de las gerentas entrevistadas.

El carácter flexible del instrumento me permitió conducirlo como una charla en la que pude aprovechar para ahondar en aspectos que, dependiendo de la disposición de la entrevistada, me parecieron relevantes y del mismo modo, dejar pasar algunos que, por las particularidades de la informante y el curso de la charla se volvían repetitivos.

Es importante señalar que la realización de un piloto de la entrevista fue de gran utilidad, no sólo para la adaptación y mejora del guión, en lo referente al orden, estructura y forma de hacer las preguntas, sino que además me dio luz sobre algunos temas relacionados con la problemática de interés que -precisamente por

no tener conocimiento de campo-, se escaparon del diseño inicial, por lo que el resultado final, no habría tenido la riqueza y amplitud de que gozó el guión final, aunque aún así no es exhaustivo; pero además, ese primer acercamiento con una mujer que ocupa un puesto de responsabilidad reafirmó mi interés en el tema y me permitió no sólo conocer su experiencia, sino apasionarme y sensibilizarme y hacerme más cuestionamientos acerca de lo que esperaba saber de mis informantes. Me permitió darme cuenta de que lo que estaría analizando no eran datos aislados de trabajadoras ajenas a mi contexto, sino que era la vida de mujeres –valiosas como tales- con las que compartía algunas realidades y cuyas experiencias me ofrecían una riquísima lección de cómo enfrentar, con los recursos que se tengan, una realidad extensiva a todas las mujeres por el simple hecho de serlo.

Creo que esta es una de las ventajas de trabajar con instrumentos cualitativos. La flexibilidad de los instrumentos le permite al investigador, no sólo mejorarlos y adaptarlos continuamente durante el proceso de investigación, sino encontrar un interés y un gusto especial por el tema que permite mantener un continuo debate.

La selección y composición de los casos

Para empezar el trabajo se definió el objeto de estudio. No basta con decir que son mujeres que podrían enfrentar *techos de cristal* en sus puestos de trabajo, sino que, específicamente, se trata de un segmento de la fuerza laboral femenina que ha incursionado en el mercado laboral logrando posicionarse en puestos medios altos y que por sus condiciones de preparación, puesto laboral, aptitudes y habilidades están en condiciones de lograr desarrollar una carrera laboral exitosa en puestos de responsabilidad y con amplia capacidad de toma de decisiones.

El estudio comprende un comparativo de estudio de caso, en esta ocasión de trayectorias laborales, dado “que un caso es algo específico (...) como tal, sigue patrones de conducta los cuales tienen consistencia y secuencialidad...”

(Gundermann, 2001: 253), pues se pretende diferenciar las características de estas mujeres de acuerdo al ambiente laboral en que se desarrollan, así como la interacción de factores económicos, sociales, demográficos, culturales y familiares que dan sentido a su desempeño laboral. Se habla de estudios de caso pues se refiere a objetos de estudio bien definidos, ya que se estudia lo particular de la posición de estas mujeres en sus pisos de trabajo.

Vale aclarar que no es intención del análisis concluir generalidades del sector laboral al que pertenezcan los casos, sino más bien sentar un precedente de la importancia de este tipo de análisis ya que ello puede contribuir a la elaboración de políticas específicas de acuerdo al tipo de organización al que se refiera, pues apoyarán a la comprensión de cómo funcionan las organizaciones, desde una perspectiva de género, en términos de liderazgo, de estrategias, de cultura organizacional, de grupos, de comunicación, entre otros.

Por tratarse de un análisis de corte cualitativo –y considerando las restricciones de recursos para realizarlo- se optó, inicialmente, por reconstruir sólo dos trayectorias laborales de mujeres que ocuparan alguna gerencia en empresas privadas, cabe mencionar que por efectos de tiempo y recursos, los casos se ubican en Hermosillo. El sector de actividad se eligió por conveniencia, dado que tuve acceso a los resultados de la encuesta “Productividad y empleo en el sector privado de Hermosillo, 2003”, esta encuesta daba información acerca de las pocas gerentas que se localizan en los servicios y la manufactura de Hermosillo, de tal modo que sería más fácil ubicarlas a la hora de planear el trabajo de campo¹.

No obstante contar con la base de datos de la encuesta anteriormente citada, el contacto con las informantes fue circunstancial y al platicarles del proyecto

¹ Los resultados de la encuesta “*Productividad y empleo en el sector privado de Hermosillo, 2003*” aplicada por Grijalva de El Colegio de Sonora, arrojan un total de 26 empresas que cuentan con gerentas. Para efectos de esta investigación resultaba pertinente utilizar estos resultados pues derivan de una muestra representativa de 66 pequeñas, medianas y grandes empresas de manufacturas, comercio y servicios, asentadas en la ciudad de Hermosillo, lo cual garantizaba que la submuestra de empresas con gerencias femeninas fuera también representativa.

tuvieron interés en participar a pesar de implicar un importante esfuerzo de organización, pues son trabajadoras con una notable carga de trabajo y responsabilidad y la entrevista requirió de hasta cuatro sesiones de hora y media en promedio con cada informante. Las reuniones se realizaron en el lugar de trabajo y constantemente se presentaban interrupciones pues las funciones que desempeñan en sus departamentos requieren de su constante supervisión y toma de decisiones.

La primera gerenta con la que tuve contacto se acercó a mí en una conferencia en la que planteaba algunos aspectos de mi tema de tesis y, sin saber que yo estaba en ese proceso de ubicar informantes, me contó algunas situaciones que ella enfrentaba en su trabajo y que se correspondían perfectamente con mi exposición; de inmediato surgió mi interés de entrevistarla y se vio reforzado por su disposición a participar en el proyecto. Se trata de Fernanda, gerenta de ventas en una empresa de comunicación. En esa misma ocasión tuve contacto también con otra gerenta, ésta de una empresa automotriz, que se mostró interesada en participar, sin embargo nunca pudimos concretar una cita pues resultó inadecuado realizar la entrevista en su lugar de trabajo y constantemente tenía que trabajar hasta tarde y salir de la ciudad, además de estar a cargo de una familia; el tiempo fue nuestro enemigo.

Posteriormente, una amiga me platicó que en la empresa donde ella trabajaba la gerencia era ocupada por una mujer y me concertó de inmediato una cita con ella, me sorprendió su disponibilidad y asistí a la entrevista con pocas expectativas, pues se trataba nuevamente de una gerenta de ventas -y yo buscaba una de manufactura para tener un panorama más completo de las barreras que se podían encontrar por sector-. De inmediato supe que debía incorporar a Lupita en la muestra, su historia era diametralmente opuesta a la de la trayectoria anterior y eso me hacía diversificar y ampliar mi panorama de análisis, aun y cuando se tratase del mismo sector de actividad.

Así pues, aunque la idea inicial era analizar una trayectoria laboral del sector servicios y otra de manufactura, la escasez de gerentas y los compromisos que éstas sustentan en sus puestos, no se diga de sus responsabilidades familiares, las circunstancias me permitieron ampliar la muestra diseñada originalmente, pues ante la exhortación de mi asesora de tesis de considerar al menos una gerente de manufactura, me propuse rastrear a las gerentas identificadas en la Encuesta “Productividad y empleo en el sector privado de Hermosillo, 2003”. Durante este proceso me di cuenta que algunas de ellas ya habían sido sustituidas por hombres y fue entonces cuando una compañera me contactó con la directora general de una manufactura local que no aparecía en la muestra de la encuesta antes citada. Aunque la directora de esa empresa se negó a que le realizara la entrevista, había ahí una gerenta de aduanas con la que fue fácil entrar en contacto y que mostró disposición a participar, en tanto no le implicara mucho tiempo. Así fue como contacté a Carmen.

Al final del proceso me entrevisté con tres gerentas, una de manufactura y dos de servicios; estos casos permiten, dadas las diferentes características de las entrevistadas y de los lugares donde trabajan, cumplir con el objetivo de tener un marco muestral que proporciona una complementariedad de los casos, permitiendo inferir la incidencia de las características socioeconómicas en la trayectoria laboral de diferentes modelos de mujeres.

Cabe mencionar, que independientemente de los criterios de elección de los casos, todos fueron por voluntad. Se aclaró que se mantendría el anonimato de las involucradas y en su momento se les informó de la importancia de su participación en el proyecto, haciendo énfasis en que el uso que se hará de la información aportada sería sólo para fines académicos. Se trata pues de un consentimiento informado de las involucradas.

2 La trayectoria laboral de Fernanda

Fernanda nació en Hermosillo, hace 40 años y siempre ha vivido aquí, a excepción de un corto tiempo que estuvo estudiando en el Distrito Federal. Empezó a trabajar a los 14 años por necesidad económica, ante el quiebre de la estructura familiar tradicional: el abandono del padre y la pérdida –por tanto- del sustento familiar, obligaron a Fernanda y sus dos hermanas a salir a buscar un ingreso que soportara el nivel de vida familiar².

Para Fernanda, el trabajo era una necesidad; su condición de mujer trabajadora y menor de edad, le implicaron permanecer en un mercado laboral que le significó dolorosas barreras desde un inicio y que le crearon la idea de estudiar continuamente y de sostener la voz para mantener lo que le parece justo o manifestarse ante lo injusto, y de leer y estar informada y prepararse, como una estrategia para ser respetada en un mundo de hombres y mujeres que reproducen fuertes actitudes sexistas.

“Había ciertas cosas, incluso de hasta de pláticas, de planeación que no, no me tomaban en cuenta a pesar de que yo era, soy todavía muy metiche, de estar proponiendo desde chiquita (...) pero sí me interesó mucho ponerme a estudiar, a leer... es que además de decir que bueno pues, sí es cierto, no sé nada yo del periódico de administración, de contabilidad, era nada más el puro *feeling* de cómo atender a los clientes, o sea no tenía ningún tipo de preparación, pues de la secundaria, imagínate, cuando todo mundo anda preocupado por otras cosas... entonces pues me dio por estudiar más.”

Se inició en el mundo del trabajo, con apenas catorce años e edad, atendiendo vía telefónica a los suscriptores de un periódico local; sin embargo, su presencia en la empresa era casi invisible por su condición de menor de edad. Posteriormente se

² La familia estaba conformada entonces por Fernanda, su mamá, sus dos hermanas mayores, un hermano menor y un sobrino pequeño.

empleó brevemente en una constructora donde enfrentó incómodas situaciones de acoso y abandonó el empleo para iniciar la universidad.

Posteriormente, la situación económica familiar y la posibilidad de trabajar en la administración municipal, gracias a la recomendación de un amigo, llevaron a Fernanda a una experiencia laboral que la marcó como una de las más enriquecedoras de su vida, ya que coordinaba a un grupo de trabajadores analfabetas (a quienes ayudó a cursar primaria y secundaria abierta) que la trataron con mucho respeto y la ayudaban en los muchos días que llegó desvelada por cumplir al mismo tiempo con trabajo y universidad.

Después, ingresó como cajera en una institución bancaria por recomendación de su hermana. Este fue el empleo que hizo madurar personal y profesionalmente a Fernanda, por una parte, durante ese periodo cambia de estatus civil: de mujer soltera, hija de familia a mujer casada que tenía que asumir ahora el rol de ama de casa y estar al pendiente de su esposo; además en ese trabajo le “tocaron experiencias muy desagradables en el banco... de robos, de fraudes, de acoso, de discriminación (...)”; enfrentó además, numerosas experiencias de segregación y hostigamiento laboral, mismas que pudo sortear con mucho esfuerzo, con dedicación y a costa de problemas familiares y en su relación de pareja y que le valieron una pequeña carrera de ascenso al interior de la empresa: de cajera a encargada de inversiones y posteriormente como jefa de servicios bancarios, puesto que, al menos en esa empresa, no había sido ocupado por una mujer y al que ascendió después de descubrir un fraude del anterior jefe del departamento, pues como ella relata: “(...) me enfrenté mucho, porque ya yo no me quedaba callada, yo no. O sea, después de todo lo que me había hecho pasar este amigo ya no me quedaba callada con nada”.

De esta institución bancaria fue despedida injustificadamente, después de ocho años de trabajo, justo cuando nació su hija y el dulce suceso de la maternidad se

convirtió entonces para Fernanda en la principal barrera para ser empleada nuevamente, en sus propias palabras:

“Batallé horrores para encontrar trabajo (...) Porque estaba casada, porque tenía una hija... por ejemplo, a todos los trabajos que iba, a la hora de la entrevista: ‘¡ah estás casada!... tienes una hija, chiquita’ y pues tenía dos años de casada, me veían con planes de tener más hijos y no pude conseguir trabajo.”

Tras casi año y medio de solicitar empleos y asistir a entrevistas de las que resultaban agraciados sus contrincantes varones o mujeres solteras, Fernanda encontró lugar en un grupo de radiodifusoras que dirigía un amigo de su esposo, pero no era cualquier empresa: se trata de uno de los grupos más importantes en el noroeste de México, con presencia en el mercado desde hace más de treinta años y que cuenta con varias estaciones que atienden a diferentes segmentos del mercado.

Aunque de entrada salió reprobada en las evaluaciones de los cursos de ventas a los que asistió como requisito para quedarse con el empleo de vendedora, su perseverancia, entrega y facilidad para descubrir oportunidades de mejora le permitieron quedarse y ascender rápidamente en la empresa, al descubrir un nicho desatendido por el resto de sus compañeras y compañeros: las agencias de publicidad, entonces se abrió para ella el puesto de atención a agencias de publicidad y al incrementar desde ahí y de manera sorprendente las ventas de la empresa, como ella menciona: “fue un crecimiento económico importante para mí, mismo que se generó para la empresa, de no representar ni el 5 por ciento la venta por las agencias, llegaron a ser casi el 65 por ciento, 70 por ciento” y a raíz de ello se le otorgó la gerencia de ventas que ocupa desde hace seis años.

Para Fernanda la consecución de un título profesional ha sido una meta largamente postergada que se encuentra a poco tiempo de lograr: está a punto de terminar su primera licenciatura, Administración de Empresas, después de dos trucas (Economía y Administración) y ya planea su maestría. Además de gerenta

de ventas es también socia propietaria de una empresa con presencia nacional y extranjera que tiene importantes planes de crecimiento y que, por tanto, le exigirá mucho más tiempo y dedicación.

Tras el tránsito por varios empleos diferentes en distintos sectores económicos – servicios, administración municipal, banca- y por un corto periodo de inactividad a raíz del nacimiento de su hija, ha encontrado en las ventas un espacio propicio para su desarrollo y ve su carrera profesional en plena ascendencia, aunque está consiente de la existencia de un *techo de cristal* que le impedirá llegar a un puesto superior en su organización:

“Por la forma en que se distribuye el poder aquí, o sea, reconocen hasta cierto punto mi trabajo, mis decisiones y todo, pero ya cuando se trata de otro nivel, o sea hay un tope: ‘hasta aquí nomás puedes llegar tú, eso que lo decida el contralor o que lo decida el director’... ¿Por qué no hay contralor mujer?... no sé... yo siento que sí hay una distinción así aquí en la organización (...).”

No obstante, considera que como dirigente de un equipo puede alcanzar mayores retos y resultados y espera convertirse en una verdadera líder. Considera que sea cual sea el nuevo reto que se imponga tendrá el apoyo de su familia (esposo e hija) porque ahora “ya no está en posición de pedir favores, sino de exigir la cooperación de su esposo” en sus planes de vida, pues ha logrado independencia económica y emocional, al mismo tiempo que, pese a muchos problemas, ha mantenido su matrimonio.

Tabla 3.1 Trayectoria laboral de Fernanda (40 años, casada, una hija)

Organización	Puesto	Periodo	Proceso de Admisión	Subordinados	Posibilidad de ascenso	Segregación Discriminación	Barreras
Periódico	Encargada de Suscripciones	1978-80 (A los 14 años de edad)	Recomendación de un tío	No	No	Sí	Discriminación por edad
Constructora	Auxiliar contable	1980-81	Recomendación de una hermana	No	No	Si	Acoso sexual
Gobierno municipal	Ayudante en admón. municipal	1984	Recomendación amigo que trabajaba en el periódico	Organizaba al personal de limpieza	No	No	No
Institución bancaria*	Cajera	1985-86	Recomendación de una hermana	No	Sí	Sí	Estructurales: Acoso, hostigamiento laboral, arreglos trabajo-familia. Invisibles: cultura patriarcal, mal comportamiento Psicológicas
	Encargada de inversiones	1986- 87		No	Sí		
	Jefe de departamento de servicios bancarios	1988 -93		Todo el equipo (cajeras, secretaria y encargados de inversiones)	No		
1993-94: período de búsqueda activa de empleo, atribuye la dificultad para conseguir empleo a su estatus de mujer recién casada y madre.							
Radiodifusora	Vendedora,	1994	Recomendación de un amigo de su esposo	No	Sí	Sí	Discriminación, actitudes sexistas y acoso Psicológicas
	Encargada de agencias de publicidad	1995-99		No	Sí		Mal comportamiento actitudes sexistas Psicológicas
	Gerencia de ventas	Desde 1999		14	No		Discriminación, actitudes sexistas, mal comportamiento y acoso Psicológicas

* Este es el trabajo que Fernanda identifica como el que marcó su entrada al mundo laboral, no sólo por la formalidad, sino por las barreras que ahí enfrentó.

3 La trayectoria laboral de Lupita

Lupita, nació hace 47 años en Hermosillo, pero durante su infancia y adolescencia vivió en Culiacán Sinaloa. Dice haberse iniciado en la actividad remunerada más que como una necesidad como un hobby: a los 17 años decidió aprovechar sus habilidades para pintar y tocar la guitarra dando clases a niños de escuelas particulares que conoció en el coro de la iglesia a que asistía.

Para Lupita la universidad salió de sus expectativas al momento de casarse y convertirse en madre, en tanto que considera que los cursos de motivación personal y los grupos de autoayuda le han proporcionado importantes herramientas para mantener una vida personal y emocional estable. Su paso por la universidad fue inestable: “hice administración primero pero no termine allí en Culiacán, me fui a estudiar a Monterrey, psicología, un año, ahí ya tenía 20 años, y tuve la oportunidad por mi esposo, era mi novio entonces, él estaba en Monterrey estudiando y me consiguió una beca y estudie un año psicología”.

Desde antes de casarse, Lupita orientó su vida en función de la de su novio y posteriormente, su carrera laboral; aunque trabajó antes de casarse y mientras estudiaba, dejó estudios y trabajo por el matrimonio y la pronta llegada de los hijos. El siguiente fragmento de su entrevista ilustra esta situación, incluso se aprecia cómo en el discurso ella se siente parte de los proyectos del esposo:

“Dejé de trabajar porque me casé y me fui a vivir a México, al DF, y entonces mi esposo (trabajaba allá) y... nació luego, luego... al año mi primer hijo, al año y medio la segunda y de ahí nos fuimos a hacer una maestría para mi marido, nos fuimos a Boston, (...) y me llevé dos bebés, o sea que fue muy pesado para mí, pero tenía 25 años ... juventud, entonces me dediqué de nana, o sea eran dos bebés y mi marido, hasta que terminé su maestría, en lugar de dos años la hizo en año y medio porque fue cuando fue la devaluación... en el 82, estuvo durísimo, entonces tuvimos que recortar la maestría, en lugar de dos años en un año y medio para poder terminar con lo que nos habían prometido, entonces nos

regresamos (...) a México otra vez y... ya estando ahí, estuve trabajando como unos 4 años ... y nos vinimos otra vez, salió un trabajo para mi esposo y le ofrecieron en Querétaro, ya nos íbamos a ir a Querétaro a vivir (...) pero entonces cuando andábamos haciendo todos los trámites para el cambio (...) le avisa un compadre de nosotros de Hermosillo (...) que había trabajo aquí en Hermosillo, que si no se quería venir para acá y entonces fue cuando de repente se dio un cambio así totalmente y nos vinimos a Hermosillo (...) y hace 16 años que estamos acá.”

Durante los primeros años de su matrimonio se dedicó a ser ama de casa, esposa y madre, al tiempo que su esposo culminaba su preparación en el extranjero; posteriormente siguió a su esposo en su desempeño laboral por varios puntos de la república, disfrutando siempre de una posición económica desahogada y siempre con apoyo en las actividades del hogar; trabajó a tiempo parcial como administradora de una parroquia en la ciudad de México, pero abandonó ese puesto para mudarse a Hermosillo tras un cambio en el trabajo de su esposo. Este cambio de residencia y el nacimiento de su tercera hija, le obligó a permanecer inactiva durante algunos años. Posteriormente, la necesidad de “sentirse independiente y útil” la orilló a dedicarse a las ventas desde su casa pues buscaba un ingreso, pero al mismo tiempo no deseaba atarse a horarios estrictos, ya que sus hijos estaban aún pequeños.

“Me pasó, que cuando recién llegué me sentí muy vacía, como que de repente... se iban a la escuela los hijos, mi marido a su trabajo y pues sí amigas, pero... fue cuando ya dije: ‘se me antoja hacer algo’, cuando me metí a vender, cuando empecé poco a poco a meterme a ventas y fue cuando empecé aquí en mi casa, ya que crecieron más los hijos, pero ya fue cuando después me fui lanzando a otras cosas... (...) al principio me gustó mucho ganarme mi dinero yo sola, porque mi esposo me daba y todo, pero sabes qué, yo quiero ganármelo y muy fácil, se me da muy fácil, como dice mi marido: ‘vendes cosas que nadie necesita’ (...) y lo curioso es que el dinero lo use siempre para mí, o sea: nunca lo usé para la casa, el súper, la muchacha, todo lo pagaba mi marido... yo lo usaba que para un viaje...”.

Una vez que su hija menor ingresó a primaria, Lupita se empleó como vendedora de bienes raíces y seguía disfrutando de las facilidades de horario para dividirse entre su familia y su empleo, además el pago por comisión le permitía organizarse cómodamente en períodos de trabajo y descanso sin desatender sus responsabilidades familiares y logrando ser muy productiva en el trabajo, fue reconocida como la mejor vendedora inmobiliaria del estado:

“Me iba bien, vendía bien, entonces tenía mis buenos cheques de 40 mil pesos, de 25 mil pesos, una vez hice dos lado y me gané 46 mil pesos, al siguiente mes me gané 25, o sea, sí te va muy bien, pues, en otro trabajo no los iba a ganar... no tenía (horario)... es lo cómodo, entonces... vacaciones, pues me podía ir de vacaciones y no había problema, me podía ir dos meses y me desaparecía del mapa, ese es el lado cómodo...”.

Aunque Lupita no reconozca abiertamente su necesidad económica para trabajar, su entrada a la empresa de bienes raíces coincide con el despido de su esposo de una institución bancaria que fue absorbida por una transnacional; el ajuste implicó que el esposo no pudiera responsabilizarse de la total de los gastos de la familia y que Lupita asumiera una parte de ellos, aunque el esposo se logró colocar posteriormente en un trabajo, no logró mantener la soltura económica de que gozaban anteriormente y Lupita sigue aportando parte de su ingreso a la economía familiar.

Actualmente, Lupita se desempeña como gerenta de ventas en un fraccionamiento de lujo. Aunque cuenta con una antigüedad menor a un año sigue sorprendida por haber resultado agraciada después de un largo proceso de selección de entre un grupo de doce aspirantes al puesto que hoy ocupa, todas mujeres, pero algunas mejor preparadas y más jóvenes que ella.

“Puras mujeres, éramos doce mujeres (...). Más las que habían sacado ya, las que no calificaron, entonces había para gerentes y asesores y a mí me dijo veinte y

aquí vamos a escucharlas a cada una, que decíamos cuál había sido nuestra experiencia de la vida y había unas muy *chipoccludas*: ‘yo tengo experiencia en tal y tal...’, y te sacaban todo el rollo (... al final quedaron dos aspirantes...) y nos llamaron a mí y a esta persona menor, pero la otra persona tenía tres hijos chiquitos... uno de cinco, de siete, digo difícil de estar todo el día (...).”

Lupita reconoce que aún tiene miedo ante las responsabilidades que implica tener un equipo de doce vendedores a su cargo y un horario y un espacio físico que respetar en su nuevo empleo, pero se encuentra muy satisfecha con la posición en la que está y reconoce que estructuralmente la organización no le podría ofrecer un ascenso jerárquico, pero sí mejoras en su condición.

El *techo de cristal* para ella forma parte del orden establecido y no lo reconoce como tal. En su organización los puestos de poder están resguardados para hombres y no tiene problema con ello, además el aspirar a un puesto mayor implica dejar Hermosillo y cambiar de residencia es una acción impensable para una mujer adulta, cuyos hijos y esposo tienen sus vidas hechas en esta ciudad y no la seguirían a otro estado de la república.

“Te voy a ser muy honesta... las cabezas fuertes aquí son hombres, son papá e hijo, no creo que sea... (posible ascender)... esta empresa está creciendo mucho y va a crecer más, o sea, y la idea de ellos es llevarnos a otro fraccionamiento, a los que nos quedemos, con el favor de Dios, y a mi me interesa mucho porque me siento de verdad muy a gusto (...) quién sabe porque como quieren hacer otro fraccionamiento en Guadalajara, entonces depende del caso, no sé a lo mejor en un futuro. Lo que pasa es que con mi esposo pues está difícil, con su trabajo aquí, no es lo mismo cuando uno está sola (...).”

Tabla 3.2 Trayectoria laboral de Lupita (47 años, casada, 3 hijos)

Organización	Puesto	Periodo	Proceso de Admisión	Subordinados	Posibilidad de ascenso	Segregación Discriminación	Barreras
Escuela privada/ Tienda de crédito	Maestra de artes Apuntaba los abonos	1974	Recomendación de un tío	No	No	No	No
Escuela privada	Clases de guitarra	1976-77	No hubo; participaba en el coro de su iglesia y ello le brindó la posibilidad de dar clases a los niños que participaban en el coro	No	No	No	No
1978-79: Estudios universitarios en Monterrey.							
1979-84: Se retira del ambiente laboral por el nacimiento de los 2 primeros hijos y la realización de la maestría del esposo, en Boston.							
Parroquia	Administradora	1984-88	Recomendación familiar	Equipo de 14 personas	No	Sí	Discriminación por edad
1988-93: Período de inactividad laboral, en un inicio por el cambio de residencia de Distrito Federal a Hermosillo y posteriormente por el nacimiento de su segunda hija.							
Autoempleo	Ventas varias	1993-97		No	No	No	No
Bienes Raíces/ Venta de enciclopedias	Asesora de ventas	1998-2004	Recomendación de su mamá	No	No	No	No
Fraccionamiento privado	Gerenta	2004	Proceso de selección (Participaron 12 mujeres)	11	Sí	No	No
Su paso por la empresa de bienes raíces le permitió darse cuenta de sus posibilidades como mujer productiva, los trabajos anteriores no los reconoce como tales, sino más bien como un medio para aprovechar su tiempo y tener algo propio.							

4 La Trayectoria laboral de Carmen

En el caso de la gerenta de manufactura, la situación es distinta, aunque comparte ciertos rasgos con las otras gerentas del sector de servicios. Carmen nació en Sinaloa y siendo una de las hermanas mayores en una familia de doce hijos, se le asignó la responsabilidad de incrementar el insuficiente ingreso que generaba la granja de la familia. Empezó a buscar trabajo a los 15 años, tras haber estudiado una carrera técnica, sin embargo su condición de menor de edad no le permitió ocuparse y para aprovechar el tiempo que le faltaba para estar legalmente en condiciones de ser productiva, continuó sus estudios básicos.

A los 17 asistió a una fiesta en Nogales, donde vivían algunos de sus hermanos, y decidió quedarse a vivir ahí: una llamada telefónica y el compromiso de seguir estudiando y trabajar le valieron el permiso de su padre para que cambiara de residencia. En Nogales terminó la secundaria y se empleó en una librería, acomodando libros; sin embargo, ella tuvo la certeza de que podía hacer algo más: “(...) pues vi que no era algo que a mí me gustara mucho, yo quería hacer algo distinto” y posteriormente, ya en preparatoria, se ocupó como secretaria de un ingeniero en una empresa maquiladora: “(...) entonces me fui a una maquiladora, yo toda mi vida he trabajado en maquiladora”. A partir de entonces la maquiladora se convirtió en el centro de su vida laboral y personal. En ése, que Carmen considera su primer empleo formal, estaba subordinada a una persona de origen norteamericano y necesitaba de un intérprete para comunicarse con él, por lo que decidió dejar el bachillerato y aprender el idioma inglés; diariamente cruzaba la línea fronteriza a Nogales, Arizona para estudiar tres horas de inglés, después de su trabajo.

Pero tampoco ser secretaria era la mayor aspiración de Carmen, así que tras enterarse de una vacante en un shelter³, acudió a solicitar el empleo, aunque el puesto era por tres meses, sus habilidades y buen desempeño le valieron su permanencia en la empresa una vez concluido el interinato y transitó laboralmente por los departamentos de personal, nóminas y finalmente aduanas, tal y como ella misma narra:

“Cuando yo me salí de ahí fue porque yo quería crecer y fui a esa empresa, (...) a la textil, había una vacante para personal, pero era de tres meses porque la persona que estaba ahí estaba embarazada, cuando regresó ya fue cuando me dijeron te quedas en el departamento de nóminas y ya después de nóminas, se salió el de aduanas y yo me quedé, de ahí ya estuve ese tiempo en aduanas”.

Su buen desempeño en el departamento de aduanas y el dominio del idioma inglés le permitieron relacionarse con personas del sector y le surgió la propuesta de ingresar a trabajar en una empresa que se estaba independizando del *shelter*, ahí fue por primera vez encargada del departamento de aduanas y estuvo seis años, hasta que le surgió una nueva propuesta: iniciar una nueva maquiladora en Hermosillo, donde ella sería la encargada del servicio a clientes.

A los 48 años, soltera y sin hijos, Carmen se mudó a Hermosillo sin mayor problema para iniciar una empresa maquiladora de cables para exportación, que en 1992 contaba con 25 empleados. Aquí inició sus estudios universitarios como una forma de ocupar su tiempo libre, pues llegó a la ciudad sin familia y sin amigos:

“Me dijo que si me quería venir a Hermosillo, ‘tú ya tienes experiencia, conoces de aduana americana, aduana mexicana’ y me dijo: ‘me voy a Hermosillo, ¿no te quieres ir?’ y bueno pues ahí empecé yo a si: ‘me voy o no me voy’, porque tú sabes que pues te arraigas a la tierra, Nogales, aunque el único pero que le ponía

³ El *Shelter* es una empresa que subcontrata servicios de transformación y que trabaja bajo el régimen legal de exportaciones instrumentado en 1995 por el gobierno mexicano, para más detalles consultar Ramírez (1999: 77:85).

yo es que aquí hace mucho calor y allá pues hay muy buen clima, pero me dio una buena oferta, me dijo: 'te vas a ir aquí', éramos 25 personas, 'tú vas a poder crecer con la compañía' y después de pensarlo me decidí (...).

Afortunadamente la empresa fue ganado mercado y que para 1997 ya tenía 500 personas laborando, obviamente con el crecimiento de la empresa fue necesaria una organización diferente y Carmen, ya con cinco años de antigüedad ahí, se convirtió entonces en gerente del departamento de aduanas y logística. Durante este tiempo inició la carrera de Ingeniería en Sistemas, pero el trabajo no le permitía atenderla, así que se cambió a la licenciatura en Derecho, porque era una carrera menos exigente y la culminó sólo por la satisfacción de contar con un título. Treinta años en la industria maquiladora y casi veinte de experiencia en departamentos de aduanas de diferentes empresas, le han dado a esta mujer un conocimiento invaluable de su profesión.

Actualmente, Carmen cuenta con 51 años de edad. El haber mantenido a su trabajo en una posición prioritaria a lo largo de su vida en lugar casarse y formar una familia no representa un sacrificio para ella, al menos no lo reconoce abiertamente, pues aparentemente las cuestiones personales están subordinadas a las profesionales:

"A veces uno tiene que sacrificar cosas, pero eso es ya una cuestión personal, yo creo que no me he casado no porque no haya sido mi meta... no sé, a lo mejor todavía me puedo casar... pero soy muy dedicada, me gusta hacer lo que hago, me gusta hacerlo bien (...) yo siempre he pensado en el trabajo, siempre he pensado yo como profesionista no como mujer (...) a mí me gusta el trabajo y hacerlo bien, soy muy responsable (...) dos responsabilidades no las iba a poder sobrellevar, entonces siempre he dicho yo tengo esto o tengo lo otro y como me he sentido satisfecha, me he sentido plena, llena como soy, no he entrado en estado de que voy a cambiar, o en depresión (...).

A pesar de adoptar una posición que contraviene el rol femenino tradicional, de formar y atender una familia, y desempeñarse en un ámbito laboral en el que predominan los hombres: así lo reafirma el hecho de asumirse como profesional antes que como mujer, Carmen reafirma su femineidad en todo momento, pues es manifiesto el interés que pone en su cuidado y su arreglo personal. Carmen considera lo anterior una elección responsable y es feliz en su vida, sabe que en la empresa en que se desempeña no puede aspirar a un puesto mayor y tiene grandes aspiraciones de independizarse y formar su propia empresa, pues considera que a nivel regional no hay quien cuente con la especialización que los años de experiencia y su continua asistencia a seminarios y capacitación en diferentes puntos del país y Estados Unidos le han otorgado.

Tabla 3.3 Trayectoria laboral de Carmen (51 años, soltera, sin hijos)

Organización	Puesto o Departamento	Periodo	Proceso de Admisión	Subordinados	Posibilidad de ascenso	Segregación Discriminación	Barreras
Librería (Nogales, Sonora)	Acomodadora de libros	1973-75		No	No	No	No
Maquiladora (Nogales, Sonora)	Secretaría	1976-78	Anuncio en periódico	No	No	No	No
Maquiladora textil (Nogales, Sonora)	<ul style="list-style-type: none"> • Personal (3 meses por interinato) • Nóminas • Adunas 	1979-85	Sabía que había una vacante, para cubrir un puesto por tres meses	2	Sí	No	No
Maquiladora (Nogales, Sonora)	Departamento de Aduanas	1986-92	Invitación de un amigo	4	No	No	No
Maquiladora (Hermosillo, Sonora)	Customer service (Coordinación general, excepto personal y nóminas)	1992-97	Invitación de uno de los fundadores de la empresa	2	Sí	No	No
	Gerente de aduanas y logística	1997-2005	Se hace la división en departamentos por el crecimiento de la empresa y ella recibe el ascenso automáticamente	3	No	No	No

La incursión de Carmen al mundo de las maquiladoras fue decisiva, pues no sólo lo señala como su entrada formal al mundo del trabajo, sino que asegura: “toda mi vida he trabajado en maquiladora”, como si la vida hubiera empezado para ella en ese momento.

5 Algunos aspectos destacables de las trayectorias analizadas

Las trayectorias arriba esbozadas, ejemplifican el diferente cruce de los factores que inciden en la construcción de una carrera laboral. Como se pudo apreciar en las tablas de resumen, la identificación de experiencias difíciles o la percepción de barreras es muy distinta para cada entrevistada y ello se relaciona directamente con los diferentes ambientes en que se desenvolvían, y consecuentemente, de la socialización que llevaron, y con las distintas etapas de vida en que estas mujeres accedieron a los diferentes puestos que han ocupado.

En tanto a Lupita, el ambiente familiar tradicional y la posición social y económica le permitió ver las estructuras sociales jerarquizadas en función de género como algo normal y deseable, para Fernanda el enfrentar un quiebre en la estructura tradicional y en los patrones o modelos de lo que hombres y mujeres 'deben' hacer, le brindó la posibilidad de cuestionar el orden establecido y tratar de incidirlo desde el plano personal. Carmen por su parte, pese a nacer en un seno familiar donde las actividades de las hijas y los hijos están fuertemente diferenciadas y hagan lo que hagan, los padres estarán siempre más orgullosos de sus hijos que de sus hijas y pese a crecer en un medio donde las niñas podían aspirar sólo a estudiar comercio para después casarse, tomó la decisión de salir de su casa (dado que donde residía no encontraba trabajo), de estudiar, de desempeñarse en un medio laboral dominado por hombres y de no casarse o tener hijos.

Además, las diferentes etapas de vida en que accedieron a los diferentes puestos, les permitió disfrutar de ventajas o enfrentar diferentes barreras: la discriminación por edad en los trabajos iniciales, por ejemplo, el enfrentar situaciones de acoso sexual por ser jóvenes en el caso de Fernanda o el hecho de sentir que estaban exentas de éste por mantener su imagen de señora madura y respetable para Lupita: "Nunca tuve problemas, al contrario, depende de cómo te ven, como yo siempre me daba mi lugar y siempre era un trato amistoso, pero limitado (...) eso

lo nota el cliente y se para en seco (...)"'. En ambos casos existe la discriminación; sólo que una la percibe como tal y la otra no, o más bien le dan diferente interpretación.

En el caso de Fernanda es muy marcada la discriminación laboral al momento de ejercer la maternidad, pues duró más de un año solicitando empleos y siendo rechazada por estar casada y tener una hija pequeña, en tanto que Lupita sale del mercado de trabajo durante sus periodos de maternidad y cuidado de hijos pequeños, sin mayor problema, 'porque era lo lógico' y 'prefirió' dedicarse a actividades informales desde su hogar. Carmen, por su parte, al no tener una responsabilidad familiar de peso, pues desde los 17 años vive alejada de sus padres, ha podido desempeñarse sin pausas en una actividad muy exigente y en un ambiente laboral preponderantemente masculino. En este caso también es clara la discriminación, pero ella 'encontró otra solución'.

Otro aspecto a destacar de estas trayectorias es la influencia decisiva de las redes sociales en la consecución de empleos, ya que se aprecia que en el caso de Fernanda por ejemplo, todos sus empleos fueron obtenidos gracias a la recomendación de un familiar o amigo cercano y en caso de Lupita, sólo la gerencia actual fue obtenida como resultado de un proceso de selección. En el caso de Carmen, esto fue un poco distinto pues de hecho como había emigrado de Sinaloa no tenía relaciones estrechas en Nogales al inicio de su carrera, pero con los años las fue haciendo y sus dos últimos empleos fueron conseguidos a través de recomendaciones o invitaciones directas de la gente con que se relacionaba por razones de trabajo.

En los casos planteados, las diferentes combinaciones de factores, así como el peso con que las mujeres entrevistadas los ponderan, han incidido de manera significativa en el curso y desempeño de sus trayectorias, no sólo en su incorporación al mundo laboral, sino también en los diferentes puestos, sectores y actividades en que se han desempeñado; de estos casos se pueden destacar:

- La educación formal, que tiene diferentes significados para ellas y que se encuentra asociada directamente a la clase, mientras para Lupita estudiar era una actividad mientras se casaba, para Fernanda se convirtió en una de sus metas porque creyó que sólo preparándose podría vencer las barreras que enfrentara y Carmen, aunque terminó una licenciatura, da más valor a la formación específica que ha logrado a lo largo de su trayectoria laboral.
- La clase o la posición socioeconómica, se ha dejado ver como un factor determinante del momento y la forma en que las tres mujeres se insertaron en la dinámica laboral, además influye en sus motivaciones para trabajar.
- Aunque las tres gerentes enfrentaron barreras para entrar al mercado laboral y posteriormente, para ascender en la escala jerárquica, las redes sociales han marcado para las tres gerentes entrevistadas importantes elementos para librarlas.
- Las tres gerentes ven sus edades respectivas una barrera importante para seguir obteniendo triunfos laborales.

Capítulo 4

Análisis de las barreras al ascenso en trayectorias laborales de gerencias.

Los casos de Fernanda, Lupita y Carmen

En este capítulo se plantea un análisis de los resultados de las entrevistas, enfocado en las experiencias que podrían ser tipificadas como barreras al desempeño laboral de las mujeres informantes; en la reconstrucción de las tres trayectorias que contempla el estudio se pudo constatar que, efectivamente, las entrevistadas han enfrentado y sorteado barreras a lo largo de su trayecto laboral y de su biografía en general. De acuerdo a lo expuesto en la discusión teórica, en las tres trayectorias analizadas se identificaron barreras visibles o estructurales y barreras invisibles para desempeñarse profesionalmente, en este sentido, se reconocieron barreras tanto de entrada como de ascenso en la carrera de las gerentas.

La discriminación y la segregación, en cualquiera de sus tipos, se constituye como una gran barrera anclada en los contextos organizacionales y sociales en que se han desempeñado cada una de estas mujeres, pero, al mismo tiempo, comparte delicadas fronteras con otro tipo de barreras como actitudes sexistas, prejuicios, acoso y las complicadas relaciones de poder que sustentan el modelo tradicional de lo que debe ser una mujer. El objetivo del capítulo es tratar de relacionar y discutir las experiencias laborales, pero también las de vida, de las informantes con lo expuesto en la revisión teórica presentada en el primer apartado.

1 Discriminación y segregación en las trayectorias laborales de Fernanda, Lupita y Carmen

A continuación se presenta un análisis de las experiencias narradas y que pueden ser asociadas a mecanismos de discriminación y/o segregación. Cabe aclarar que estos mecanismos no sólo se refieren a cuestiones de género sino también a discriminación por edad o por apariencia, como se verá más adelante.

Aunque la discriminación y segregación pueden tomar diferentes formas y atender a distintos motivos para generar un trato desigual a un sector de la población en cuestión, se trata pues de definir en torno a una característica – sexo, grupo de edad, color de piel, apariencia, etnia, clase social- un tratamiento diferenciado e incluso la separación física de esos sectores de la población; como se ha planteado en apartados anteriores la discriminación y segregación por género en el trabajo constituyen una importante veta de desigualdad social para la mujeres. En el caso de las mujeres entrevistadas para el análisis se ha constatado la existencia de segregación ocupacional horizontal y vertical, discriminación salarial, sexual, de género, por edad y en un caso por apariencia.

Discriminación por edad: barreras de acceso al mercado laboral y límites al desarrollo en la etapa madura de las trayectorias

En el caso de Fernanda, quien inició su vida laboral a los 14 años, experimentó discriminación por edad al inicio de su carrera. Su primer trabajo fue en un periódico como encargada de atención telefónica a los suscriptores, ahí comenta que por ser la empleada más pequeña, sus compañeros de trabajo no la veían como una trabajadora, sino más bien como un accesorio y de igual manera -aunque sus actividades laborales eran importantes-, la retribución

económica era prácticamente simbólica y no correspondía a la responsabilidad de las funciones que desempeñaba. Como lo explica en la entrevista:

“Para empezar, pues, como era la más chiquita tenía un sueldo así como que de apoyo”. Incluso, sus compañeros no la veían como un par, sino como una niña a la que había que cuidar y proteger: “(...) incapaz de desarrollar otra cosa (...) había ciertas cosas incluso de hasta de pláticas, de planeación que no me tomaban en cuenta, a pesar de que yo era, soy todavía muy metiche, de estar proponiendo desde chiquita...”.

De igual forma ella advertía que en ese ambiente de trabajo existía segregación horizontal, ya que recuerda: “Ahí, por ejemplo, no había reporteras mujeres, o sea, eran puros hombres y las mujeres que podían aspirar a estar en el periódico, a estar en un lugar, pues era... escribiendo los horóscopos o algo de sociales, pero política o todas las cosas importantes del periódico: puros hombres... los puestos de dirección: puros hombres... ya para cuando yo me iba a salir entró una muchacha a administración (...) pero puros hombres eran los jefes”.

Al preguntarle si se sintió abiertamente discriminada en ese trabajo por su edad o por ser mujer, advierte que sí, aunque su actitud fue de “tomarlo por el lado amable, pero sí me interesó mucho ponerme a estudiar, a leer (...) entonces pues me dio por estudiar más...”. En la entrevista, Fernanda se refiere a ésta como una experiencia que de entrada le generó un conocimiento inicial del mercado laboral que ha marcado el curso de su trayectoria y le indicó la importancia de la educación y la preparación como estrategia para permanecer y ser escuchada.

Para cerrar pinzas, Fernanda comenta que aunque a estas alturas de su carrera no ha enfrentado discriminación por edad, sí encuentra una limitación en el hecho tener 40 años, ya que comenta “(...) quisiera que de aquí a que llegara a los 50 poder hacer muchas cosas, porque a lo mejor de los 55 en adelante ya tengo que estar pensando en un buen retiro de seguridad económica y

dedicarme a otras cosas distintas, que a esta presión, esta dinámica en la que me encuentro...”.

En la experiencia de Lupita, también enfrentó discriminación por edad, ya que cuando se desempeñó como administradora de una parroquia en el Distrito Federal contaba con 28 años y todos sus subordinados eran mayores que ella, como se aprecia en el siguiente fragmento de la entrevista:

“Más que nada porque estaba joven, porque las demás personas eran mayores que yo ahí (...) todos... entonces decían ‘¿esta chapita me va a andar mandando a mí?’... y pues me los gané, con mi carácter, o sea, tratando de llamarlos y decirles qué necesitaban para hacer su trabajo mejor... comprarles lo que necesitaban, mejorarles, por ejemplo, que si necesitaban lentes, que si necesitaban ir con el doctor... muchas cosas así como que yo siento que la gente cuando está muy necesitada necesitas que te escuchen, un poquito, entonces como que me los fui ganando y también contaba que los padres (sacerdotes) la verdad me querían mucho.”.

Como se observa en el diálogo, esta situación no representó mayor problema para Lupita, más bien lo asumió como un reto personal que, a fin de cuentas, resultó fácil superar, pues le atribuye a su carácter y capacidad de escuchar a la gente un importante valor.

Para Carmen, la edad fue una fuente de discriminación al inicio de su carrera, ya que no pudo colocarse laboralmente cuando solicitó trabajo por primera vez a los 15 años; legalmente estaba impedida para acceder a un empleo, pero también el haber decidido estudiar comercio antes que secundaria, como se estilaba en aquellos tiempos –obviamente para empezar a trabajar y contribuir al ingreso familiar lo antes posible-, le implicó ser segregada para estudiar, pues a esa edad ya no podía cursar la secundaria en una escuela normal como otros niños, sino que debió hacerla en horario nocturno, lo cual le implicó estar expuesta a otro tipo de situaciones.

Discriminación y segregación por sexo

Por lo que se refiere a discriminación por sexo, sólo Fernanda reportó abiertamente haber afrontado situaciones de ese tipo a lo largo de su carrera laboral. Para las otras dos gerentas, este mecanismo no está tan claramente identificado, más bien lo perciben como algo normal, algo que forma parte de las estructuras establecidas, como se deja ver más adelante en los fragmentos de entrevista que se presentan.

Mientras Fernanda trabajaba en la banca se percató de una fuerte segregación por sexo en la estructura de la organización y del sector bancario en general, en su primer puesto, de cajera, no compartía espacios de igual jerarquía con hombres: “O sea la cajera era, no sé si todavía, era el rengloncito de más abajo, en sueldo y en nivel jerárquico”, en ese empleo Fernanda observó que los hombres que ahí trabajaban estaban mejor colocados, hacían cosas distintas, tenían responsabilidades más fuertes y ganaban más que las mujeres.

En su empleo actual, Fernanda reporta haber recibido trato discriminatorio por ser mujer de parte de un compañero de mayor jerarquía que ella. En la narración de esa experiencia problemática Fernanda atribuye que su compañero le haya faltado al respeto “porque es un tipo que viene de la banca, que está impuesto a tratar a las mujeres como las trataban en los bancos”¹. No obstante que el incidente fue reportado al superior competente, no trascendió ni se logró por lo menos una disculpa hacia la afectada, a pesar de que oficialmente a la ofendida se le dijo que lo acontecido “definitivamente fue una grosería, esto no se puede permitir en esta empresa....”. Para Fernanda esta situación ejemplifica claramente cómo la organización utiliza criterios discrecionales para evaluar las situaciones de trasgresión dependiendo del

¹ Con esta afirmación, Fernanda reitera la imagen que se tiene de la mujer trabajadora en el sector bancario: básicamente como un objeto sexual, destinada a realizar los trabajos menos calificados y sin derecho a trato digno y respeto por parte de compañeros y clientes.

sexo del trabajador, pues “si esto hubiera sido diferente, a mí me hubieran corrido, porque si llego y le falto al respeto yo a un casi, casi jefe, al segundo funcionario de esta empresa, pero (...) como el *bato* le falto al respeto a una mujer, no pasa nada... yo lo hubiera corrido en ese mismo instante”.

La entrevistada reporta abiertamente que en la organización en que se desempeña actualmente no percibe un ambiente de equidad entre hombres y mujeres de igual posición jerárquica y así lo plantea:

“Yo... tengo que argumentar... no sabes de qué manera todo lo que propongo, digo o hago para debatirles a ellos (el resto de los gerentes hombres), que ellos sin nada, o sea ellos no necesitan decir, justificar... nada, nada y yo tengo que hacer un planteamiento, con un objetivo, con una conclusión, una serie de pasos a seguir, qué resultados, si nos vamos por aquí qué puede suceder, o sea todo... y ellos así... con la mano en la cintura vienen y echan a perder el trabajo de un mes y con mucho más peso para el dueño, entonces... de hecho enriquece mucho el trabajo de las mujeres, creo que por eso llegamos a dónde llegamos las mujeres en muchos casos, porque como batallamos tanto para lograr las cosas, o sea es demasiado esfuerzo, demasiado estudio, demasiada investigación, dedicación para hacerlo... que después difícilmente te tumban.”

Además, Fernanda considera que su organización no ofrece oportunidades de ascenso iguales para hombres y mujeres, lo cual confirma la reafirma de segregación vertical, aunque plantea que en la empresa existen hombres y mujeres que tienen avances comparables en sus carreras, ella afirma que: “es mucho más difícil para las mujeres, o sea: el hombre hace dos pasos y la mujer tiene que hacer toda una estrategia científica”. Por lo que se refiere a los ascensos, específicamente comenta:

“Hace poco tiempo estuvo vacante el puesto de contralor aquí (... y ...) había una persona, una mujer contadora de toda la vida de la radio y no se le dio la oportunidad, pero contadora de que... nació con la radio, ella tenía todas las aptitudes: una persona ordenada, ya ves cómo son los contadores cuadraditos, lo cargado y lo abonado tiene que dar lo mismo, no salirse de ahí y demás... y no, era la persona que estaba con el dueño la que se quedó con este puesto, aunque la mayor parte del trabajo lo tiene que hacer la muchacha esta.”

Algo muy interesante en el caso de Fernanda es que siente haber enfrentado discriminación sexual en mayor medida por parte de los clientes, así lo afirma en el siguiente fragmento de la entrevista en profundidad realizada, donde ilustra de qué manera ella se ha sentido discriminada sólo por ser mujer:

“Con los clientes, he tenido broncas por ser mujer, están más impuestos a tratar con hombres que con mujeres, entonces al principio tuve que invertirle el doble a todo esto y por ser mujer (...) como mi jefe es director, es hombre y él es el que está más reconocido a nivel empresarial, entonces (me dicen) ‘sabes qué... chécalo con tu jefe, chécalo con él a ver qué te dice’ ... o sea: tú no pues ... (como si yo no tuviera) la capacidad de poderle ayudar, de opinar, poderle asesorar en este terreno de la publicidad de radio a un cliente, entonces tienes que invertirle mucho. (...) tengo que decirle que sí, pero tengo que seguir haciendo la labor de convencimiento... de argumentarle por qué les estoy diciendo lo que les estoy diciendo y de trabajar, a lo mejor en esa primer entrevista, en ese primer encuentro no logro nada y es hasta la segunda o tercera, cuarta o quinta, a veces, que logro hacer el convencimiento, pero en principio es así por ser mujer... que los hombres, por ejemplo, a mí me toca ver negociaciones que hago yo y que hace la competencia -que es un hombre-, que los invita a *pistear*, que se los invita a un *table dance*... están encantados de la vida, aunque lo que les estén haciendo no les sirva para nada, aunque el servicio sea de lo peor, ¡no les importa!, o sea, ‘él me lleva a *pistear*, me lleva con viejas y estoy encantado con el servicio que me dan’.”

Se aprecia pues, que en este caso, donde la gerenta se relaciona principalmente con empresarios locales -que en su gran mayoría son hombres-, los clientes tienen un fuerte prejuicio hacia las mujeres. Los clientes hombres prefieren negociar con hombres, ya sea porque hablan el mismo ‘lenguaje’, porque prefieren cerrar la negociación en lugares considerados poco propios para mujeres o incluso, abiertamente, porque no les conceden a las mujeres la habilidad para tomar decisiones o por que consideran, como ha experimentado Fernanda, que en materia de publicidad de radio es mejor la opinión de un hombre.

Carmen, por su parte reporta discriminación sexual al inicio de su carrera, aunado a que era menor de edad. Ella reconoce que cuando empezó a buscar empleo, en la década de los ochenta, “no había trabajo para una mujer, porque se suponía que la mujer estudiaba y se casaba”, lo cual implicaba también una

segregación para las mujeres al ser destinadas exclusivamente al ambiente doméstico. A excepción de esta vivencia inicial, Carmen considera – basada en su experiencia personal- que en su sector de actividad no existe discriminación hacia las mujeres o que “al menos en la maquiladora no se nota tanto (aunque) no he trabajado en muchas”.

Percibe un ambiente equitativo en su empresa, en lo referente a las oportunidades de acceso y ascenso laboral, así como del reconocimiento al desempeño de hombres y mujeres, aunque ella misma lo contradice al reconocer que en su departamento de trabajo el hecho de ser mujer implica una barrera hacia la realización de la vida personal y acepta tener mayor disposición a trabajar con hombres. Así se aprecia en el siguiente fragmento de la entrevista:

“Aquí no puedes tener faltas, quizás ahí hay otra forma de discriminación... porque en el departamento no puedes faltar (...) por ejemplo si falta alguien de las muchachas tenemos que andar corriendo... entonces a veces que se me quiere casar alguna, pues es que están en edad casadera, yo les digo cásen se ya, yo quiero que haya un matrimonio aquí...no quiero que estén como yo, pero a veces sí sería un problema para mí que me dijeran no vengo mañana porque estoy enferma, no me gustaría, porque es un departamento muy absorbente, entonces por eso a veces te digo quisiera tener un hombre en el departamento (...).”

Lupita, en cambio, no reporta haber enfrentado, a lo largo de su carrera laboral, situaciones discriminatorias o de segregación; sin embargo, el hecho de haberse desempeñado siempre en el área de ventas o en empleos de medio tiempo ha sido, más que una elección personal, derivado de una situación sectaria, al estar (de acuerdo a su socialización) siempre en primer término las necesidades familiares a las propias de desarrollo; ello es en sí mismo una barrera y una autoexclusión de un segmento del mercado laboral, no obstante, destaca que siempre ha tenido la necesidad de cubrir un espacio personal, más allá que el sólo dedicarse al hogar y la familia y que en determinado momento ello le ha causado sentimientos depresivos:

“Me sentí muy vacía, como que de repente... se iban a la escuela los hijos, mi marido a su trabajo y pues... entonces fue cuando me metí a un instituto bíblico, pero muy padre con mucha sicología del logro, de lograr cosas... siempre estaba con mucha inquietud, entonces dije o busco ayuda porque definitivamente (ya no podía)... y después de eso empecé en los grupos (de autoayuda) y yo siempre traía así como... como que no estaba conforme conmigo y con mis hijos, por venir también de una familia disfuncional, entonces fue cuando empecé un poquito a buscar ayuda ahí, entonces fue una época muy tranquila y yo estaba bien, pues ya los demás estaban viviendo sus problemas de cada quién y yo podía hacer lo que podía, si yo estaba bien ya vi que era más fácil que estuvieran bien los demás, entonces (...) fue cuando ya dije se me antoja hacer algo, cuando me metí a vender, cuando empecé poco a poco a meterme a ventas y fue cuando empecé aquí en mi casa, ya que crecieron más los hijos, pero ya fue cuando después me fui lanzando a otras cosas...”.

Relaciones con subordinados: mujeres que reproducen la segregación hacia las mujeres.

Algo que resulta sumamente interesante es el hecho de que las entrevistadas mantienen la idea de que es mejor trabajar con hombres y por tanto reproducen formas de segregación y discriminación, aun en el caso de Fernanda que es -a todas las luces- la que tiene una idea más clara de los procesos de segregación y discriminación y que dice promover la equidad en su ambiente de trabajo, señala que es definitivamente más fácil trabajar con hombres porque “Pues a ellos no los tengo que chipiliar tanto... o sea, ellos traen algo y al chile... no hay bronca con ellos”, no obstante a la hora de contratar generalmente elige mujeres ya que en ventas, éstas ofrecen mejores resultados que los hombres, en sus propias palabras: “Es que, pues independientemente de qué se me facilite a mí, hay que ver resultados aquí, entonces tengo que sacrificar el que sea muy fácil trabajar con los hombres, pero si no me dan resultados, pues tengo que buscar en función de lo que funcione aquí, ni modo, no todo es perfecto”.

En el caso de Lupita, cuya experiencia mayor es también en ventas, considera que por la naturaleza del trabajo en las ventas por comisión las mujeres son más competentes -¿o aguantadoras?-. “(...) es que no tienes que tener un

suelo para estar ahí, es pura comisión, entonces no pueden los hombres, no aguantaban, si no tenían un apoyo”. Así, pues bajo esta justificación Lupita reproduce la idea de que el hombre es quien detenta la obligación última de mantener un hogar y por lo tanto no se puede dar el lujo de tener un trabajo tan inestable en términos de ingreso, en tanto que la mujer aporta su sueldo al gasto familiar sólo como un complemento. Al preguntarle si percibe diferencias en la forma de relacionarse laboralmente con hombre y mujeres, contestó: “igual me llevo con todos, porque hablamos de lo mismo, de cosas profundas, cómo te sientes, cómo andas de ánimo, cómo te diré... yo siempre he tenido muy buena relación con los hombres, fíjate, desde chica creo que tenía más amigos hombres que mujeres, como que se me figura que son más leales, escuchan más también...”

Carmen, por su parte, al sostener que su departamento es demasiado exigente para una mujer está reproduciendo una forma de segregación sexual, al considerar que el hombre es mejor candidato a trabajar en el departamento de aduanas, pues al suponer que no tiene responsabilidades familiares que atender está más dispuesto a cumplir con el trabajo:

“Ahorita te digo tengo solteras, son muchachas de 25 años, pero se casan y un día eso tiene que suceder y tú tienes que estar preparado, porque ahí no se puede quedar solo, entonces si tenemos que ir viendo... y sí la mujer es más responsable, pero eso de tener hijos, pues... aunque seas responsable primero va a estar tu familia y pienso que todo mundo debe verlo de esa manera...”

Carmen comulga con la idea del trabajador idóneo como un ente aparentemente asexuado, casi como una máquina sin derecho a descomponerse, porque para ella “(...) el trabajo tiene que hacerse bien y tienes que venir con la mejor disposición de hacerlo, independientemente de todo lo demás, el trabajo no puede fallar, es una necesidad del departamento y siempre yo lo he visto de esa manera”. No obstante, esta misma actitud deja ver su concepción del trabajador idóneo como de sexo masculino y pese a que se podría asociar a la adopción de rasgos masculinos en su desempeño, ella

reafirma su femineidad en todo momento al guardar estricto cuidado a su arreglo personal mostrándose muy femenina en su forma de vestir.

En este sentido, Carmen se sale del modelo de mujer tradicional al ponderar en primer lugar el trabajo, su trabajo, antes que cualquier otra actividad personal y es probablemente esta actitud –extremadamente productivista que la hace funcional a su empresa- la que le ha valido desempeñarse laboralmente en un ambiente masculino, sin percibir situaciones discriminatorias.

Discriminación salarial y los mecanismos para legitimarla

Las percepciones de los diferentes tipos de discriminación son diversas para cada una de las mujeres entrevistadas, en el caso de la discriminación salarial Carmen y Fernanda coinciden en que existe esta práctica hacia las mujeres en sus ambientes de trabajo y sectores de actividad en que se desempeñan, en tanto que Lupita se encuentra muy satisfecha y siente que el sueldo que percibe corresponde al nivel de responsabilidad que detenta.

El siguiente fragmento de la entrevista a Fernanda, aunque extenso, ilustra claramente una situación de discriminación laboral y salarial específicamente, así como los diferentes mecanismo a través de los cuales la empresa sostiene un trato diferenciado hacia hombres y mujeres en términos de retribución a su trabajo, ya sea de manera directa o a través de incentivos o apoyos extra.

“No, ellos tienen un sueldo fijo...(y yo) tengo un sueldo base, que es el salario mínimo, salario mínimo, mínimo, para poder estar inscrita en el Seguro Social y todo lo demás de mi ingreso depende de lo que vendamos...Varia mucho, o sea la diferencia entre ellos y yo, es que ellos tienen... saben exactamente cuánto van a ganar cada quincena y nosotros no, o sea como una quincena te pueden llegar \$20,000 la otra quincena puedes ganar \$4,000 o sencillamente no recibir dinero, porque la radio te paga hasta que pagan los clientes, si tú vendiste un millón de pesos ahora, pero lo pagan en el transcurso de un año, pues en el transcurso de un año recibes esa comisión...”

Aunque a Fernanda no le parece correcta esta forma de distribuir el ingreso entre las gerencias de su organización, acepta que esos eran los términos en que fue contratada y que no puede hacer nada al respecto,

“Pues... así fue como me contrataron, o sea, por comisión, así es como ganamos todas, porque eso de alguna forma nos hace esforzarnos más para estar ganando más, pero sí a mí me parece muy injusto que sí hay gente que gana más que yo, con el menor esfuerzo (y esas personas son) hombres. Mira primero cuando lo vi dije yo ‘qué honor, o sea, definitivamente me vieron cualidades, yo siempre tan servicial... por eso me pusieron’ dije yo, porque soy buena, o sea le sirvo a la empresa para esto, pero hay momentos en que digo: ¡con razón, me pusieron aquí, por pendeja!, porque todo me dejo que hagan... y eso que me la llevo gritando y peleando y averiguando los derechos de todo mundo y demás, pero a veces sí me desespero, porque siento que... por ejemplo: en Cd. Obregón y en Tijuana y en Navojoa estamos igual, hay una oficina de la empresa en Cd. Obregón, en Navojoa, en Hermosillo y Tijuana y en las 4 plazas hay gerencias de ventas... las únicas gerencias de ventas a las que no les han dado carro somos Navojoa y Hermosillo y es en las únicas plazas donde somos mujeres... al de Obregón en cuanto llegó, lo primero que hicieron cuando llegó fue darle el carro... y trae un sueldo base más comisión, ganan un dineral, de seguro ya tienen un sueldo independientemente de las comisiones”.

Por lo que atribuye esta forma de asignar los salarios en las gerencias de su empresa a una actitud abiertamente sexista: “Pos yo no sé de qué otra forma se pueda explicar, verás al chico de Tijuana le... cambiaron la estructura y él es director, o sea no es gerente de ventas, es director de promociones... entonces eso le da un rango mayor... mayor ingreso...”. Por lo que considera que lo que gana no corresponde a la responsabilidad y al esfuerzo que realiza, sino que es insuficiente.

Se aprecia pues que desde el tipo de contratación -por comisión- las y los empleados en ventas están menos retribuidas y retribuidos que los demás empleados, y además están obligados a realizar esfuerzos laborales, que independientemente de que fructifiquen o no en un cierre de venta, contribuyen a la promoción de la empresa en que laboran y que generalmente no les es retribuido en términos de ingreso monetario, ni de ningún otro tipo.

Este es un claro ejemplo de flexibilidad en el trabajo que atenta directamente contra la calidad del empleo, incluso a niveles gerenciales, como es el caso de Fernanda, el ingreso se determina en base a las ventas logradas por el departamento aún y cuando las actividades de organización, seguimiento, motivación y rendición de cuentas para estas gerentas son las mismas que las de los otros gerentes de la empresa, quienes sí cuentan con un sueldo establecido; incluso la cantidad de personal a cargo de Fernanda es mayor que la de sus colegas varones en la empresa.

No obstante, la percepción de satisfacción con la retribución monetaria devengada por el trabajo cambia de acuerdo a las condiciones laborales y el ambiente de trabajo, tal es el caso de Lupita, quien siente que lo que gana, que el ingreso que recibe en el puesto que ocupa, corresponde perfectamente a su nivel de responsabilidad y al esfuerzo que realiza:

“Porque además de que hay un sueldo, va a haber un bono por cada casa que se venda y un bono por si logramos metas, entonces la empresa en eso es muy, cómo te diré... te reconoce, y por ejemplo, cada mes... a los vendedores (se les premia)... este mes, por ejemplo, al mejor vendedor del mes (...) se le regaló (un premio), fíjate, por ser la vendedora del mes, se le regaló también otro premio por ser la vendedora que empezó, se le regalaron dos boletos de avión redondos a donde quisiera ir en México... y nos hacen un desayuno mensual, entonces te digo, yo siento que eso, la verdad, no en cualquier parte te lo dan, honestamente, y nos están diciendo qué les hace falta, qué necesitan... todo es agradable, todo, siento que caí muy bien en esta empresa, gracias a Dios...”

Aunque es evidente que la empresa donde labora Lupita puede ser que tenga una sólida política de motivación e incentivos para su equipo de ventas, es importante hacer la acotación de que Lupita, por sus propias características socioculturales, manifestó en la entrevista que este trabajo es más de lo que ella hubiera deseado, considerando la etapa de vida en que se encuentra. Cabe aclarar que, la anotación anterior no tiene la intención de desmeritar la satisfacción que esta mujer siente con su ingreso, sino más bien de evidenciar que incluso, en aquellos aspectos cuantitativos, utilitarios o materiales la subjetividad de cada mujer es un elemento importante a considerar y en este

caso se encuentra muy influenciado por la idea de Lupita tiene de lo que debe ser el papel de la mujer como ama de casa y no como dadora de pan.

Por lo que respecta al caso de Carmen, aunque como ya se ha mostrado anteriormente ha enfrentado situaciones discriminatorias, la diferencia salarial entre hombres y mujeres en la maquila, es el tipo más evidente de discriminación o por lo menos es la única forma en que manifestó abiertamente sentirla así: “sí la hay en cuanto a sueldo, en cuanto a sueldo sí me toca y aquí se nota...”. No obstante, al preguntarle si en sus trabajos anteriores al actual, consideraba que hombres y mujeres ganaban en proporción a sus responsabilidades y jerarquía en la empresa, advierte lo siguiente:

“Eh... sí, nos pagaban igual, más o menos ahí andaban, a veces uno no se entera porque son políticas de que nadie sepa... por aquello de que se den los celos, aunque es algo que a mí nunca me ha interesado tampoco, pero andábamos en el mismo nivel, quizás ellos, como yo fui la última que entré, en las maquiladoras, no sé si en todas las empresas, se mantiene el tiempo que tú tengas ahí, si es alguien que tiene mucho, pero llega alguien con una responsabilidad mayor... puede que le aumenten el sueldo y quizá te rebase en un momento dado, pero sí se respetan jerarquías”.

En cuanto a la situación salarial en su puesto actual, Carmen menciona que los ingresos de los gerentes “Son más o menos, aquí la persona que gana más es el gerente de ingeniería, porque tiene que... él si tiene que estar aquí los domingos, él tiene más responsabilidad en cuanto a tiempos (...) pero de ahí en fuera todas las demás gerencias están en el mismo nivel, en el mismo rango.” (Nótese que se trata de ‘el gerente’: hombre). Actualmente se siente satisfecha con sus ingresos, pero anteriormente no:

“Siempre me había sentido insatisfecha, como diciendo yo hago más, pero... a lo mejor... quizás no estaba tan estable como estoy ahorita, a lo mejor tenía otras inquietudes, otras necesidades, a lo mejor en ese tiempo lo que yo realizaba sí era bien remunerado, vamos a decirlo, pero a lo mejor yo podía hacer algo más, por eso no estaba remunerado como quería, pero con el tiempo tú vas viendo, la misma vida te va enseñando, eh... es una escuela, entonces ya tienes que ir , ya vas viendo bueno es por esto y por esto otro.. a lo mejor ahorita yo creo que si buscara un trabajo fuera de esta empresa no me

van a pagar lo que me pagan aquí, porque he intentado y he buscado y pienso que está muy bien, que estoy bien...”

Carmen ejemplifica de manera clara lo ya apuntado para el caso de Lupita, las motivaciones y las necesidades económicas, sociales, emocionales, determinan en gran medida el grado de satisfacción con lo obtenido en cada etapa de la carrera laboral.

Discriminación por apariencia

En el único caso que reportó discriminación por apariencia fue el de Fernanda, aunque no se refiere a una práctica de tipo laboral, es importante señalarla ya que es una ejercicio común en el mundo del trabajo, lo interesante de esta experiencia es que la persona que la discriminó por su apariencia física es ahora su empleador y la relación profesional que han logrado es tan estrecha que él se ha convertido en una guía para Fernanda.

“Mi jefe, al principio, que es ahora mi gurú, con él si tuve una discriminación muy fuerte, por mi esposo, o sea: él quería a otro tipo de muchacha para él (se refiere a su esposo), de ojos azules, güerita... porque lo veían así como hijo, sobrino, nieto, no sé qué de la familia y sin embargo con mi plática, con conocerme un poquito más, fue que hasta me invito a trabajar con él y ahora soy casi, casi su mano derecha aquí, pero si fue de mucha labor con él, porque cuando yo estaba (...) estudiando, pues clásico que yo me vestía de mis batas de manta, yo tenía el pelo largo, negro así... (...) vieron que parecía india, ellos querían una niña rubia, delgadita, finita, así de naricita, no sé... o sea, no sé (...) después él me lo dijo, sin embargo como te digo ya después con el trato, con el trabajo, pues ¡olvídate! todo eso cambio mucho... y esa parte me tocó por fuera (del trabajo) lidiarla, a lo mejor si hubiera venido a tocar la puerta aquí, pues de entrada me hubiera bateado, no me hubiera aceptado, porque pues... por mi aspecto.”

Como se aprecia, aunque Fernanda la considera una experiencia personal, ella misma advierte con naturalidad que se pudo haber presentado en el ámbito laboral, parafraseándola: “tal vez si no me hubiera conocido de antes... no me hubiera dado trabajo porque parezco india” y ello conlleva a otro tipo de discriminación, a la racial, la de etnia. En este sentido vale hacer la anotación

de que Fernanda es físicamente una mujer que llama la atención, no sólo por ser alta y morena, sino también por su forma de vestir, muy ejecutiva y femenina.

2 Tipificación de las barreras al ascenso laboral encontradas en las trayectorias de Fernanda, Lupita y Carmen

Es difícil en la práctica separar o delimitar cada una de las barreras señaladas en el capítulo I. En la realidad, estas limitantes conforman una densa red que, de acuerdo a la coyuntura y la subjetividad de cada individuo, puede ser identificada como de un tipo u otro, por lo que se intenta a continuación realizar una clasificación de estos mecanismos de acuerdo a la experiencia personal de cada una de las informantes². La clasificación es -hasta cierto sentido- burda, arbitraria y flexible y se presenta en dos grandes grupos: barreras estructurales y barreras invisibles, para cada una de las gerentas entrevistadas.

Barreras visibles o estructurales

De acuerdo a lo encontrado en el trabajo de campo, las barreras estructurales se presentan también en dos grupos: las que se pueden relacionar con actitudes abiertamente sexistas y las que se desprenden de la falta de modelos o guías femeninas en el desarrollo profesional de las entrevistadas.

² Resulta muy importante destacar que lo que se presenta aquí es un análisis de las entrevistas haciendo uso de lo establecido en el capítulo teórico, ya que en muchas ocasiones las propias protagonistas no perciben como barreras ciertas situaciones que inciden en la toma de decisiones y las restringen, incluso sobre las cosas más personales, y que definen en gran medida el curso y desarrollo de sus carreras profesionales.

Actitudes abiertamente sexistas

A manera de recordatorio, este tipo de barreras crean una situación difícil para las mujeres y abarcan desde observaciones y bromas sexistas en reuniones o espacios públicos laborales, hasta comportamientos ofensivos que van desde el acoso sexual a la violación; nuevamente es difícil clasificar las barreras y encontrar la diferenciación entre acoso sexual, hostigamiento o actitud sexista, por lo que a continuación se presentan una serie de situaciones que, en el caso particular de Fernanda resultaron incómodas y ella considera que de no haber sido mujer no le hubieran sucedido, en tanto que Lupita y Carmen no reportaron situaciones problemáticas en ese sentido, ya que comulgan con el patrón establecido del deber ser de la mujer y hasta cierto sentido lo han acatado.

El caso de Fernanda es de valor singular, pues ha identificado a lo largo de su biografía prácticamente todas las barreras que se han abordado en la revisión teórica de esta tesis: discriminación, hostigamiento laboral, acoso sexual, falta de asesoría femenina, actitudes sexistas, dificultad para desprenderse del ámbito doméstico, prejuicios y conductas exclusivistas definidas por hombres. A continuación se ilustran, con fragmentos de la entrevista, cada una de las barreras visibles que ha enfrentado.

Al preguntarle por el tránsito de situaciones incómodas desde sus primeros empleos, Fernanda narró que era común, mientras trabajaba en la constructora, que su jefe la llamara a su oficina sólo para estarla viendo:

“El hecho de que me sentara ahí en su oficina y sin hacer nada y (me dijera:) ‘verás... saca el papelito que está ahí’, ¡o sea, nada que ver!, al principio decía yo: ‘bueno pues a lo mejor así trabaja este señor, yo no sé qué hace, pero pues bueno’ y ya después, las miradas, o sea, hay miradas que te quitan los *chones* sin quitarte los pantalones, que dices: ¡ay Dios mío!.(...) yo era incapaz de decirle, no, no... o sea, yo sentía que a lo mejor yo era la mal pensada...”.

Esta situación se tornó tan incómoda para Fernanda que tuvo que abandonar ese empleo. La cita anterior evidencia cómo algunas mujeres no están

acostumbradas a lidiar con este tipo de situación, por la socialización que Fernanda recibió nunca denunció esta circunstancia, incluso llegó a asumir que ella estaba sobredimensionando la situación, pese a que le causó sentimientos de desagrado en todo momento.

Posteriormente, se empleó en una institución bancaria, donde afirma haber enfrentado “todos los problemas del mundo”. De entrada, durante el proceso de admisión al puesto, pese a que no le pidieron examen de embarazo, se le cuestionó acerca de su virginidad: “cuando entré (me preguntaron:) ¿eres señorita?, (y yo:) sí, soy señorita”. La entrevistada comentó que afortunadamente se lo preguntó una mujer, lo cual indica que si se lo hubiera preguntado un hombre se habría sentido avergonzada, pues este tipo de comentarios detonaban la burla del resto de las personas que trabajaban en el departamento, es decir las actitudes sexistas contra las mujeres, son practicadas, incluso, por las propias mujeres:

“Pero no sabes que ahí, en ese departamento para donde yo iba, eran cuatro mujeres y dos hombres los que estaban y luego voltea la muchacha ésta, en buena onda, o sea, de risa pues: ‘es señorita’ le dice a la otra muchacha y la otra muchacha se levanta: ‘dame un autógrafo por favor’ me dice, ‘hace mil años no veo a una señorita’ dice. Entre las mismas mujeres, mucha carrilla no...”.

Definitivamente, esta gerente considera que la banca es uno de los sectores donde existe más discriminación y donde se cosifica y promueve la imagen de la mujer como un objeto sexual. A continuación, la narración de cómo su superior la presentaba con los clientes del banco:

“En una ocasión viene y me presenta a un señor que quería hacer una inversión y le dice: ‘mira, esta morena de fuego es la que te va a atender’ ... y yo: ¿qué pasó, y éste?... le dije al señor: ‘sabe qué, siéntese y yo con mucho gusto lo voy a atender’, le dije, ‘y nomás por respeto a usted no le voy a decir a este señor lo que se merece’... y ya se rió él, mi jefe, y se fue y... que era el escritorio como aquí y a tres metros, estaba el escritorio de mi jefe, no había división ni nada, y (voy y) le digo: ‘yo no sé, le digo, para usted qué significa ser

morena de fuego, pero le sugiero que vaya y le dé ese piropo a su madre, le dije, y si a ella le agrada, le dije, viene y me dice'...”.

Obviamente, ante la actitud poco tolerante de Fernanda, el jefe en cuestión sólo se rió, pero a partir de entonces la consideró una transgresora del orden establecido en la organización y se encargó de presionarla durante el resto de su estancia común en el banco.

“Me hizo la vida imposible, pero imposible... no sabes de qué manera, o sea de estar... -me sirvió mucho, mucho me sirvió-, porque pues todo me fiscalizaba a ver qué estaba haciendo, el más mínimo error era gigante... o sea, muy exagerado todo en contra de mí... muchas insinuaciones así con los clientes, de ... como si yo hubiera sido una prostituta y por supuesto que ahí sí, yo ya con más malicia y este con mucho de oír de las compañeras (...) y lo único que quería era cuidarme de Santa María y todo el mundo... y... situaciones incluso con los clientes, porque estaban acostumbrados a un cierto trato y (...) mandó una carta este señor diciéndole a Recursos Humanos que yo tenía predilecciones, seguramente de tipo sexual, con un viejito, ¡pobre viejito!, si tenía, no sé... le faltaban 10 días para cumplir los 100 años.”

Así, se inició una dinámica de desprestigio hacia Fernanda, en la que el jefe buscaba evidenciar quién sustentaba el poder en esa relación; ante ello, la respuesta de Fernanda fue mantenerse con entereza defendiendo su posición, hasta culminar con el despido, no de Fernanda, sino del jefe: “afortunada y desafortunadamente este tipo cometió fraude y yo lo descubrí... como él me traía fiscalizada, pues yo también a él y él sí se equivocó y yo no, entonces (...) el que salió fue él y yo me quedé con su puesto...”.

Fue también en esa etapa de su trayecto laboral que Fernanda percibió la asociación que tradicionalmente se hace de las mujeres a la esfera de acción privada como una barrera, que además le implicó gran desgaste emocional y casi el rompimiento de su matrimonio:

“Ahí fue donde empezaron mis conflictos de no atender a la familia, que era navidad, año nuevo y yo estaba diez para las doce todavía metida en el banco... no sabes qué cantidad de broncas, muchísimas, o sea, me perdí todas las reuniones de tres años de mi vida... y cuando me casé peor, peor todavía,

este... muchos, muchos problemas de ese tipo (... y) muchos problemas también con mi marido...”.

Además de problemas con su esposo, Fernanda recibía reclamos de toda su familia, pues consideraban que era una trasgresión el hecho de que dedicara tanto tiempo al trabajo, cuando tenía una hija prácticamente recién nacida a la que casi no veía:

“Lo que pasa es que le dedicaba mucho tiempo y me absorbía mucho tiempo el banco, supuestamente mi horario era de ocho a tres, pero pues entraba a las ocho de la mañana y salía a las nueve, diez de la noche (...) imagínate que me tocó todo el periodo de la entrega que eran horas y horas metida en el banco, hubo días enteros que no vi a la niña... entonces era mi mamá, mi hermana, mi esposo, mi suegra, mi cuñada... todos los días: ¡qué bárbaro, la niña! y ¡qué bárbaro, la niña! y que no la has visto... fatal... ahora lo hago por gusto, ahora a mí me vale, o sea, pero toda esa etapa, que no fueron muchos meses, pero el tiempo que estuvo... ¡horrible!...”.

Por otra parte, aunado a los reclamos del esposo y la presión social, Fernanda sostenía una doble jornada de trabajo, remunerado y no remunerado:

“A las dos de la mañana tú pasabas por mi casa y yo estaba barriendo, trapeando, dejando algo de comida lista, (...) luego llegaba y la tiraba, no iba a comer... imposible, lo que quería era ver a mi marido... y luego lo dejé de ver, él agarraba camino por su cuenta, porque pues como yo todo el día estaba metida en el banco, pues empezamos a tener muchas broncas, pero gruesas, gruesas...”

Actualmente, su situación económica le permite disponer de una empleada que realiza las actividades de limpieza en su casa, aunque ello no la exime de la responsabilidad doméstica a la que alude Murillo (1996), de estar pendiente de la organización de las actividades que conciernen a la reproducción de su fuerza de trabajo y la de su esposo y del cuidado y desarrollo de su hija, quien ha tenido que llevar el ritmo de las actividades de Fernanda en las suyas:

“Andamos en friega las dos (Fernanda y su hija), yo me vengo para acá, la dejo en ballet, mi esposo sale en la tarde y va por ella y si tiene alguna otra actividad pues yo ya recojo y así nos las llevamos corriendo con ella y en la casa, antes pues llegaba en la noche, limpiaba la casa y hacía la comida, me daban las dos

de la mañana barriendo... yo tenía que... no sabes qué... verlo con el control de la televisión y yo echando el alma con el trapeador y la escoba...

La última parte del fragmento anterior ilustra cómo su pareja no comparte en absoluto las labores domésticas, incluso Fernanda comenta que es ella la responsable exclusiva de cubrir los gastos que genera el servicio de apoyo en el hogar, como si le correspondiera a ella pagar por el trabajo que beneficia a toda la familia.

En su trabajo actual, Fernanda sigue enfrentando actitudes sexistas, pero ahora junto con todo su equipo de trabajo, ya que al desempeñarse en un área de la empresa constituida prácticamente por mujeres (doce mujeres y dos hombres), recibe todo tipo de calificativos ofensivos:

"Al grado de que ya nosotras mismas nos damos carrilla de eso, o sea ya para que los demás entiendan que esa no es una carrilla que nos ofenda, ya nos decimos *viejas*, nos decimos *gordas*, este... *amargadas*, mmm, qué más... *arrugadas*, *feas*, todos los adjetivos que se les dice a una mujer... y son más o menos los calificativos que nos mandan de allá por ser tan exigentes, en general creo que todos son así".

También sigue enfrentando situaciones, que de no ser por su firmeza, podrían terminar en actos de acoso, a continuación su explicación:

"Pues con los clientes, los comentarios así de que 'ay ahí viene la mujer más guapa de la radio', y luego un cliente que habla y dice que es el presidente de un club de admiradores mío, cosas así que, pues de broma ya, o sea de chiste, porque yo (...) Les digo: 'me gustaría que un día, me dijeran que soy la mujer más eficiente de los medios de comunicación, este, tengo ganas de que me reconozcas mi capacidad... no porque esté gorda, fea, guapa, bonita, delgada, o sea eso viene sobrando', soy creo que muy claridosa con ellos, para decírselo, porque el banco me dejó muy escamada, no sabes, mucho muy escamada".

Lupita, por su parte atribuye a su 'buen comportamiento', es decir a su cumplir con lo que socialmente impone ser una señora casada, vistiendo elegante pero solemnemente y manteniendo una forma de interactuar muy respetuosa y discreta, la fortuna de no haber enfrentado situaciones incómodas en sus

relaciones laborales, porque considera que las ventas constituyen un medio en el que las mujeres están muy aceptadas, por el lado de sus compañeras y superiores nunca enfrentó una situación problemática, en tanto que en relación a los clientes afirma:

“Me tocó más que nada gente mal educada, prepotente (...) me fue muy bien y yo siempre puse mis límites muy claros, como que yo siempre he sido muy... claro que sí lo invito a tomar un café... no sé, pero hasta ahí... siempre fue como que muy, como que tenemos... siento yo que, es muy importante el trato que tu tienes con el cliente, cómo lo haces y llega gente de muy buen nivel también, es lo que pasa, pero no, fíjate que no, muy bien, nunca tuve problemas, al contrario, depende de cómo te ven, como yo siempre me daba mi lugar y siempre era un trato amistoso, pero limitado, como que eso lo nota el cliente y se para en seco, gracias a Dios, y vaya que enseñé casas, olvídate, con llaves y que entras con el cliente y claro, sacas la antena y si vez un cliente raro invitas a una compañera, pero realmente no pasó nada...”.

En la experiencia de Carmen, tampoco se presentan este tipo de situaciones de una manera incisiva, al menos no han trascendido para ella, si bien es cierto señala que actitudes sexistas se presentan en todos los ámbitos, pero no en su trabajo, al menos no para ella, pues afirma “no las he...(tenido,) de ese tipo no, porque soy muy... aparento una imagen de respeto, o sea, todo mundo me ve así...” y porque además, asegura que el ambiente que prevalece en su trabajo no lo permite:

“Las personas con las que yo he trabajado son muy estrictas (...) somos compañeros de trabajo y aquí somos hombres y mujeres, somos iguales, a lo mejor ... fuera de aquí de lo que es las puertas del trabajo ya es otra cosa, vacilamos y me dicen vacilada y media, pero en nuestro trabajo no y yo ... si soy muy... yo peleo, peleo por defender mis puntos de vista y siempre, pues hay gente que no le parece, pero yo soy de carácter fuerte... yo les digo es esto y se los demuestro y les digo esto es por esto y nunca... (ha tenido problemas por ello) si hay gente donde quiera va a haber y a lo mejor si eres hombre es lo mismo, pero no lo he visto yo, al menos en mí no...”.

Lupita y Carmen, reproducen el patrón sexista de considerar en gran medida como responsabilidad de las mujeres el hecho de enfrentar o propiciar situaciones de acoso o comentarios sarcásticos; según su experiencia Lupita no

ha enfrentado situaciones incómodas en ese sentido, ya que no las ha propiciado, ella siempre 'se ha dado su lugar', en tanto que Carmen dice mantener una apariencia rígida de cero tolerancia. En su posición actual, ambas afirman que sus pares, subordinados y superiores "son muy respetuosos" y el ambiente laboral es agradable.

Por lo que respecta a la dicotomía público-privado como una barrera en la carrera laboral de las mujeres, en el caso de Lupita no representa una barrera consciente para su desarrollo, si bien es cierto su posición económica le ha permitido, a lo largo de su vida y de su vida de matrimonio, gozar de la ventaja de contar con empleada del hogar y contribuir de manera simbólica a su pago³, ello no la ha eximido de la responsabilidad de estar pendiente de el cuidado y educación de los hijos, las necesidades del esposo, la compra de lo requerido en el hogar y la responsabilidad de organizarlo todo, lo cual le implica trabajo, aunque no signifique una carga para ella, sí se traducen en dobles jornadas de trabajo y la exclusión de aquellas oportunidades de trabajo de mayor calidad, en cuanto a prestaciones, horario e ingreso, ya que como ella comenta:

"(Sin ayuda en el hogar) no la hubiera podido hacer porque con niños chiquitos... entonces a mí sí me facilitó mucho eso, si no hubiera tenido ayuda no hubiera podido porque o limpias casa o, en ese plan cuando están chiquitos, pues más que nada y...sí hace falta quien te ayude en tu casa. Definitivamente, porque no rinde... entonces en las tardes estaba con mis hijos, que era mi apuro (...) la verdad sí me organizaba muy bien y la verdad sí me apoyaron, siento que eso es muy importante, mi esposo siempre me ha apoyado mucho, mucho, en todo, me dice yo te ayudo, yo hago tal cosa o recojo niños si tú no puedes, eso se me hace muy importante, si no a lo mejor sí hubiera tenido... y en realidad nunca, nunca gracias a Dios, si se enfermaban, lo siento, primero eran mis hijos y hablaba y sabes qué, nunca quedé mal con ningún cliente, jamás... siempre o hablaba con él: '-señor tengo un problema' -'no se preocupe nos vemos mañana' y así, o sea, siempre supe manejar muy bien todo eso...".

³ El pago del servicio doméstico correspondió de manera íntegra al esposo de Lupita hasta hace apenas poco tiempo, dado que él enfrentó la pérdida de su empleo, por lo que Lupita empezó a aportar parte de su ingreso personal para cubrir ese gasto, actualmente el esposo cuenta con otro empleo y paga la mayor parte de los gastos por ese concepto.

En el extremo, se encuentra el caso de Carmen. Para ella, las actividades domésticas nunca han tenido importancia mayor que el trabajo, no cuenta con familiares en esta ciudad y al preguntarle si tenía que hacer algún arreglo para organizarse entre el hogar y el trabajo, mencionó: “No, yo vivo sola y cuando necesito algo le digo (a algún empleado o prestador de servicios domésticos) ven, aquí te abro y le dejo las llaves...”. A sus 51 años, está más que adaptada a esa dinámica y no concibe su vida con responsabilidades domésticas o de crianza de hijos. Al respecto menciona: “(...) si yo tuviera un hijo, yo tuviera que depender e iba a estar pensando cómo estará, me lo estarán cuidando bien, en mi trabajo... o sea... ¡No!, no”. Nuevamente establece que su prioridad es el trabajo, lo que deja claro que se trata de un modelo diferente de mujer que pondera de distinta manera y con distinto peso los aspectos integrales de la vida; incluso, el hecho de aceptar que no podría combinar las responsabilidades del ámbito doméstico con las del laboral implica el reconocimiento de una barrera, ante la cual su estrategia ha sido excluirse, borrarse del espacio doméstico y de las responsabilidades familiares, tan es así que desde temprana edad buscó salir del seno familiar.

Falta de modelos profesionales femeninas en el ámbito laboral

Por último, en lo concerniente a barreras visibles enfrentadas por Fernanda, se presenta su experiencia en cuanto a las dificultades que le ha traído la carencia de modelos profesionales femeninos en el medio en que se desempeña. Por ejemplo, menciona que en su trabajo inicial contó con un modelo profesional femenino, era la contadora del periódico donde trabajó, pero aunque tuvo influencia sobre su decisión de estudiar economía, fue una relación que no trascendió; posteriormente, durante su trabajo en el banco no tuvo ninguna guía, ni masculina ni femenina, porque “quería ser todo menos como la gente del banco”.

En su trabajo actual, cuenta con la guía y tutoría del director general de su empresa y aunque ella de entrada mencionó que no le representa ningún problema o deficiencia el hecho de que su modelo profesional a seguir sea hombre, en el transcurso de la entrevista se deja ver cómo sí le representó, en determinado momento, fuertes problemas que la golpearon directamente en su vida personal o privada:

“Bueno sí tuve broncas porque... (decían) que seguramente yo andaba con él, la esposa celosa... mi marido... sí tuve broncas de ese tipo, que afortunadamente salimos bien, pero sí tuvimos muchos problemas... que yo lo vi hasta cierto punto normal, porque siempre en todos los trabajos -bueno desde el banco para acá- siempre te cuelgan un milagrito de que andas con uno o andas con otro... ¡toda mi vida he tenido amantes! (...).”

Fernanda no identificó en esta situación una barrera, la asumió como gaje del oficio. Su estrategia fue continuar sus actividades tranquila “porque el que nada debe, nada teme”; no obstante, confiesa que emocionalmente le implicó un gran costo. Admite que situaciones similares continúan y, probablemente, continuarán presentándose durante el resto de su carrera: la sociedad del Siglo XXI aún no es capaz de ver sólo intereses profesionales entre un hombre y una mujer que sustentan una relación laboral, se les atribuye además cargas eróticas y sexuales, por lo que una mujer que cuenta con un mentor hombre, enfrenta el escarnio social y tiene que ver desmeritadas sus aptitudes profesionales antes que reconocidas.

“Se me ha resbalado en el sentido de que no se me cae el mundo por eso... yo creo que a todas las mujeres nos pasa, las que estamos metidas en una dinámica de trabajo con hombres alrededor, yo creo que a todas nos ha pasado, o sea, en menor o mayor medida, yo creo que todas pasamos por ahí y muchas veces hasta somos las mismas mujeres quienes provocamos este tipo de broncas, de suposiciones... (pero...) si me ha afectado a mí en el sentido emocional, pero no en mi desarrollo, o sea, he tratado de que eso no me limite de hacer muchas cosas que yo he querido hacer y que he logrado hacer en el transcurso de mi vida (...) sin embargo, sí me afectaba de alguna forma, el decir (...): si se acercaran un poquito más se dieran cuenta del tipo de relación, pero era más fácil decir lo otro, porque cómo brinco yo de ser asesor de ventas a atender a las agencias (...) era más fácil decir: ‘no, pues por algo la pusieron ahí’... Así es, entonces pues la verdad es que como yo en ese sentido me sentía muy tranquila, pero sí en el fondo no dejaba de lastimarme, o sea que mi

esposo, la esposa, la amiga de su esposa estén haciendo ese tipo de comentarios, pero afortunadamente ya después dejé ese amante y pero tuve otro después, hasta que ya ahorita yo creo que ya, llega un nivel en que la gente se enfada porque no logran lastimarte, no logran hacerte daño, no logran tumbarte del lugar donde estás, o sea, y como que se calma todo, yo no sé si porque ya aceptan que ya definitivamente tengo un amante o muchos o porque se resignan a que es por capacidad, honestamente no sé.”

Por lo que respecta al caso de Carmen, ella comenta que por la naturaleza de su trabajo no ha requerido de la guía de algún mentor específico, más bien prefiere rodearse de hombres y mujeres de los que pueda aprender, admira de esas personas la capacidad para tomar decisiones en general, pero en su trabajo no requiere mayor guía que seguir lo marcado por las normas y procedimientos establecidos.

Lupita por su lado reconoce que actualmente se siente muy identificada con la forma de dirigir de sus superiores jerárquicos en la empresa; ambos son hombres y más jóvenes que ella y señala que ello no le ha implicado ningún problema, por el contrario, le aportan ideas y sugerencias de cómo hacer mejor su trabajo y comenta: “me ayudan a pensar (...) no son nada paternalistas” y eso le agrada.

En su trabajo anterior, Lupita conoció a una mujer a la que admiraba profesionalmente, se trata de “una gerenta buenísima”, sin embargo, continúa:

“Me gusta mucho (su desempeño profesional), lo que pasa es que yo sentía (... que...) a veces era un poco déspota, conmigo no tenía ese problema, conmigo no, siempre me la gané, la verdad me escuchaba mucho, le gustaba mucho trabajar conmigo, pero yo no sería así, pero al mismo tiempo, a lo mejor es necesario que sea así, porque ella trae demasiado trabajo, ella sí es de veras una gerenta muy completa, aún teniendo hijos, chiquitos, acaba de tener su bebé, el tercero, pero su marido la apoyaba mucho en las tardes, él salía a las cinco y se quedaba en su casa, era otro plan... ella era la fuerte... entonces llevaba la consultora, llevaba la inmobiliaria... entonces entiéndeme que... es mucha chamba, con mucha responsabilidad y muy exigente, cómo te diré... a lo mejor me gustaba cómo hacía las cosas ella, pero yo no podría ser así como ella...”

Lupita admite abiertamente que le gusta más la forma de dirigir de sus jefes actuales, que se identifica más con ellos, reconoce en aquella gerente a la que acudía por guía en su empleo anterior una trasgresora del orden establecido, una mujer que ha dejado su identidad de mujer para convertirse en una persona déspota, dura, porque sólo así una mujer puede lograr tener éxito en su carrera profesional y formar una familia de forma simultánea. De acuerdo al modelo de mujer que representa Lupita, de corte más tradicional, choca con el modelo de esta gerente a la que llegó a sentir admiración, por lo que no le satisface completamente sus necesidades de asesoría y prefiere los modelos masculinos que tiene cerca.

Barreras invisibles

A manera de recordatorio, las barreras invisibles se refieren a actitudes de prejuicio, creencias y conductas exclusivistas definidas por los hombres y que responden a una aparente amenaza de que las mujeres suban al poder. Destacan entre este tipo de limitantes: la cultura patriarcal, las redes de viejos amigos, la protección y el mal comportamiento.

Nuevamente se encontró que este tipo de mecanismos no se presentan en forma aislada o pura en la carrera de las trabajadoras; en la práctica se observó que las barreras visibles e invisibles se traslapan y muchas veces al enfrentamiento de una barrera estructural sigue el de una invisible, ya que la sociedad patriarcal articula procesos para mantener el orden establecido, por ejemplo: ante la superación de una barrera estructural, la falta de asesoría femenina, Fernanda sostiene una relación exitosa en términos profesionales con su mentor hombre; sin embargo, la sociedad traduce esa situación una barrera invisible al calificar la acción como un 'mal comportamiento' y por lo tanto recibir después un juicio social muy fuerte, es una trasgresora.

Mal comportamiento: transgresoras del orden social establecido

El precio que la mujer tiene que pagar por manifestar abiertamente un comportamiento de ira o desaprobación ante los prejuicios que forman parte del *techo de cristal* es alto, pues éstas no son actitudes permitidas a una mujer profesional; por el contrario, deberá superar al homólogo varón, pero mantener los rasgos de feminidad o en su defecto será fuertemente juzgada como mal portada (mala esposa, mala madre, antifemenina, trepadora, entre otros términos despectivos).

Experiencias de este tipo han sido enfrentadas en numerosas ocasiones por Fernanda⁴, pues al no seguir el modelo tradicional de madre-esposa-ama de casa, ha pagado un alto costo emocional, pues la cuota no sólo se limita a recibir críticas, sino que incluso su relación de pareja, su matrimonio y el desarrollo de su familia ha estado en juego por su 'mal comportamiento'.

Lupita en cambio, ha cumplido siempre puntualmente con lo que establece el modelo tradicional de mujer; ha sido esposa, madre y ama de casa dedicada, ha subordinado sus intereses a los de su esposo e hijos y ello le ha valido un reconocimiento social; ahora, cuando sus hijos ya no la necesitan y la situación económica familiar requiere de un ingreso extra, Lupita ha cumplido también con su 'deber' de apoyar y contribuir en la medida de sus posibilidades al bienestar familiar, incluso con cierta plusvalía, ya que considera que el puesto de ocupa es superior a lo que podría aspirar a su edad y con una trayectoria laboral hasta cierto punto inestable.

Carmen en cambio, ha admitido que 'el que mucho abraza poco aprieta' y ha dejado fuera la posibilidad de realizar una familia, pues su trabajo la absorbe demasiado.

⁴ No se hace aquí una exposición de las experiencias de Fernanda en este sentido, ya que en narraciones presentadas anteriormente han sido ilustradas como respuesta de las personas que la rodean ante su enfrentamiento a las barreras estructurales que ha desafiado.

“Yo siempre he pensado en el trabajo, siempre he pensado yo como profesionalista, no como mujer, como te digo a mi me gusta el trabajo y hacerlo bien, soy muy responsable, yo pienso que todas las mujeres somos responsables, entonces a veces digo yo, bueno, dos responsabilidades no las iba a poder sobrellevar, entonces siempre he dicho yo tengo esto o tengo lo otro y como me he sentido satisfecha, me he sentido plena, llena como soy, no he entrado en estado de que voy a cambiar, ni en depresión ni nada de ese tipo, entonces si he sacrificado mi vida personal, porque yo no me ubico si así como soy en el trabajo, de que todo trato de que esté bien, de hacerlo bien, por las mismas necesidades del departamento y porque estoy yo (...) y como yo no he encontrado una persona a la cual me complemente, yo digo salgo con alguien simplemente por estar... ¡No!. Tengo que encontrar a alguien con quien yo me sienta bien, pero como no lo he encontrado, pues mejor prefiero seguir sola (...) a veces uno tiene que sacrificar cosas, pero eso es ya una cuestión personal, yo pienso que si tú quieres hacer, puedes hacerlo, yo creo que no me he casado no porque no haya sido mi meta... no sé, a lo mejor todavía me puedo casar... pero soy muy dedicada, me gusta hacer lo que hago, me gusta hacerlo bien...”

Aunque ella asume esta forma de vida como una decisión responsable enfrenta la crítica social al ser vista como una mujer que cumple con su deber ser de formar una familia.

¿Old Boy Network o el Club de Toby?: Tesis de la reproducción homosocial y cultura patriarcal.

Se mencionó anteriormente, en el capítulo de las trayectorias, que las redes informales han sido un elemento clave para el desarrollo profesional de las tres carreras aquí analizadas. De acuerdo a lo encontrado en otros estudios (Nicolson: 1997, Miech, et al: 2003, Wirth: 2001 y 2004), la mayoría de las mujeres en puestos altos o gerenciales enfrentan el aislamiento, pues por su condición de minoría, les es difícil generar relaciones que les permitan disponer de información privilegiada y que puede influir favorablemente en su desempeño o, simplemente dar a conocer sus habilidades extralaborales que también influyen en gran medida para acceder a una promoción; lo anterior debido a que, generalmente, esas reuniones tienen lugar en espacios físicos y temporales a los que socialmente las mujeres se les dificulta tener acceso.

En los tres casos estudiados aquí, se encontró que efectivamente, las negociaciones y la toma de decisiones se dan en ambientes dominados por hombres, en lugares donde las mujeres son segregadas y se entienden en clave masculina. Aunque en el caso de las gerentes de este estudio, todas han logrado establecer importantes relaciones con los directivos de superior jerarquía en sus empresas, mencionan que de presentarse la posibilidad de una vacante de mayor estatus que su puesto actual, ésta sería ocupada por un hombre.

Fernanda reconoce que en su empresa existen “grupos” de personas dentro de las áreas que se reúnen para intercambiar información de trabajo o simplemente porque han logrado una relación que trasciende al trabajo. Ella pertenece a varios grupos dentro de la organización, destaca el formado por “el director, el encargado de toda la cuestión técnica, dos locutores y como cuatro de ventas”, que cuando se reúnen intercambian consejos y recomendaciones de lo que es necesario hacer en sus áreas, pero además, para Fernanda constituyen una relación: “de mucho cariño, pues, porque no hay el rollo de que voy a competir contigo y te voy a fregar...”, además, esta identificación ha representado una importante ventaja para Fernanda, ya que a raíz de ello se ha abierto la posibilidad de emprender una empresa propia en sociedad con otros integrantes de ese grupo. En palabras de la propia Fernanda:

“(Del grupo antes citado)... hubo cuatro que nos unimos mucho en cuanto a la problemática de aquí de la radio y surgió... la inquietud de formar una empresa, de forma independiente, y somos tres hombres y yo los socios, entonces es una empresa que ha ido creciendo poco a poquito, en la medida que hemos podido los socios nos hemos involucrado en ella y la estamos moviendo, entonces no es ¡ay! la súper empresa de todas las utilidades del mundo ni nada, pero si está en gran parte de América del Sur, casi toda Centroamérica y gran parte de México... tenemos el producto colocado”.

Si bien es cierto esta relación ha significado la posibilidad de explotar una nueva capacidad para Fernanda, la de empresaria, no le ofrece oportunidades de ascender dentro de su organización, porque: “(...) pues ya lo que seguiría

aquí es la dirección general, que realmente cuando mi jefe ya no sea director general, pues seguramente va a ser uno de los hijos del dueño, que ya están en edad de ser directores generales...”.

En el caso de Carmen, la situación es contraria en cuanto a resultados, ya que la dirección general de su organización es ocupada por una mujer, aunque reconoce que al interior de la empresa hay ‘grupitos’ ella no pertenece a ninguno, ya que afirma: “No, yo no, con ninguno, yo soy de las que el trabajo se tiene que hacer y se tiene que hacer bien y si tú trabajas bien, yo estoy contenta, si tú trabajas mal a mí me afecta, yo me enojo”. No obstante, mantiene una relación que trasciende las fronteras del trabajo, precisamente con la directora general y con el encargado de producción, ya que se conocen desde hace veinte años, antes de que se formara la empresa.

Carmen admite que invariablemente hablan de trabajo cuando se reúnen fuera de la empresa, pero a ella le sirve porque “(...) a veces me doy cuenta de nuestra situación, de la situación de la empresa, no mía, entonces yo digo, bueno yo tengo que cuidar mi trabajo, generalmente te enteras cuando hay cosas malas...” y más que obtener ventajas de ello, Carmen debe enfrentar los comentarios de sus compañeros, quienes se refieren a ella sarcásticamente como ‘la consentida de la jefa’, pero a ella no le afectan:

“A veces que sí me dicen cosas, porque tengo esa relación, los mismos compañeros, pero sé que no trasciende, no pasa de ahí, pues no hay conflicto, eh...me dicen cosas así (como que es la consentida) que yo entiendo de qué son... por la amistad que tenemos, pero yo lo tomo... no pasa de ahí, ni le voy y le digo, ah fíjate que fulanito me dijo esto, no”.

De igual manera, Carmen está consciente de que esta relación no le garantiza una mejor posición laboral, ya que como ella señala: “Ya es el tope, aquí ya no se puede porque, tú sabes hasta dónde porque conoces la empresa, yo conozco la empresa desde que se fundó y sé donde está y sé qué puedo hacer y qué no...”, el hecho de que la empresa tenga una directora general no

garantiza el ascenso de Carmen, ni de ninguno de sus compañeros, pues la batuta se releva por los miembros de una familia.

A Lupita, por su parte, le ha costado un poco de dificultad relacionarse con personas de mayor o igual jerarquía en su empresa, con excepción del dueño y el responsable de la capacitación; esto se debe por un lado a que tiene relativamente poco tiempo en la empresa y por otra parte a que existe una segregación física de cada uno de los diferentes fraccionamientos que maneja la constructora y de las oficinas generales. Así pues, Lupita reconoce cada uno de esos espacios físicos como posibles 'grupitos', destacando que ella ha conformado uno con algunos miembros de su equipo de trabajo, todos subordinados y cuya conformación ha seguido la lógica homosocial:

“Sí, sí... o sea lo que pasa es que... hay unos que -aunque parezca que no- ellos se fueron separando, ellos trabajaban mucho en... como tipo más INFONAVIT, en Urbi por decirte algo, entonces como que es otro nivel de gente el que tienes que tratar, entonces me trato de llevar con ellos, pero no... cómo te diré ... trato de ser del grupo de todos, pero claro me inclino más por el otro grupo, por decirte algo que hay más, hay algo que yo siento que es muy importante cuando hay así como... cómo le podríamos llamar, el que tú seas leal, el que seas justo... y no todo mundo lo tiene, el tener eso como... justicia, no sé cómo le podríamos llamar... empatía también, pero al mismo tiempo como que sientan lo mismo, que no necesites (... decirles) que no está bien, esto está bien o está mal... o sea, tú sabes cuándo quieres fregar al prójimo y aquí hay un grupito que no les importa, mientras sea vender no les importa a quién tumban... y es porque traen otra forma de ser, es por demás, lo traen desde que nacieron, es algo que... muy curioso, entonces... yo lo hablo abiertamente, pero es algo que ya traen y que les cuesta trabajo entenderlo...”.

Es decir, en cuanto a su equipo de trabajo Lupita sólo se relaciona de manera extralaboral con quien siente que hay una empatía y por lo que respecta a la empresa en general es de la misma forma, explica:

“Lo que pasa es que no nos vemos, o sea yo voy -ahora yo me llevo muy bien con todos, tengo muy buena relación con todos-, por ejemplo, voy muy seguido allá a (la Constructora), por qué, porque pues allá son las juntas, allá me tengo que ver con el contador, tengo ver con los ingenieros, reuniones con los arquitectos y yo me llevo con ellos bien, entonces... y me han invitado, así, a ser parte de, pero pues son muchachas solteras que hacen sus pachangas el viernes en la noche y que van a bailar a la calle tal, por ejemplo, traen su rollo, y

yo como que ya de señora como que no siento que encajo, me encantaría poder jalar con ellas a veces porque... pero nos estimamos”.

Evidentemente, Lupita reconoce que el grupo que ha formado con sus compañeros y compañeras de trabajo le ha traído beneficios pues puede conocerlo de manera más amplia y por lo tanto puede saber en quién confiar y en quién no, además de que se ha mejorado mucho el ambiente de trabajo. Por otra parte, aunque no pertenece a un grupo de personas con más jerarquía, reconoce que sus posibilidades de ascenso están limitadas ya que “las cabezas fuertes ahí son hombres, son papá e hijo”.

En general, las experiencias citadas aluden a una característica muy particular de la cultura empresarial local, el hecho de que los puestos ejecutivos y directivos en las empresas sean decididos en el ámbito familiar y cubiertos de forma hereditaria por padres e hijos, pero rara vez por hijas o esposas. Ésta es una de las razones por la cual este apartado cubre de manera conjunta la tesis de reproducción homosocial y la cultura patriarcal como barreras en la carrera laboral de las gerentes que comprende el estudio.

La sucesión de la estafeta directiva en las empresas en que se desempeñan estas gerentas resguarda una relación jerárquica entre hombres y mujeres. Como señala Hartmann (1994), en las organizaciones y en las familias, antes como ahora, los hombres dominan y las mujeres están subordinadas. De igual forma, esta cultura que sustenta en la división sexual del trabajo un medio de poder, es el telón de fondo para que cada una de las barreras -visibles e invisibles- citadas anteriormente en cada uno de los apartados de este capítulo se presenten y hagan posible, como en un tejido muy fino, rico y colorido, el *techo de cristal* bajo el cual se desempeñan mujeres tan eficientes o más que cualquier hombre, mujeres tan interesantes y productivas como Fernanda, Carmen y Lupita que son capaces de aportar importantes beneficios a sus empresas, pero también de impulsar, en la medida de sus posibilidades, un cambio cultural en pro de organizaciones más democráticas y equitativas.

Capítulo 6

Conclusiones

En términos generales, la primera gran conclusión permite aceptar la hipótesis rectora del trabajo: existen barreras que limitan el desarrollo profesional de las gerentas del sector privado en Hermosillo, así lo sustentan la estadística de la encuesta “Productividad y empleo en el sector privado en Hermosillo, 2003” y el análisis de las tres trayectorias laborales que comprende el estudio.

La estadística analizada en el capítulo dos, permitió constatar las otras dos hipótesis, constató que, además de segregación ocupacional vertical y discriminación salarial, existe exclusión hacia las mujeres: 1) hay una gran cantidad de establecimientos que no emplea a mujeres en sus puestos gerenciales y de supervisión, 2) al interior de los pocos que sí las contemplan los puestos de jerarquía son ocupados en mayor medida por hombres. Pero además:

- La mayoría de los establecimientos reportan que parte de sus gerentes cuentan con formación profesional, en el caso de los empleados y empleadas de supervisión y jefatura de área, la proporción de empleados con estudios profesionales es menor que en las gerencias, pero no se aprecian diferencias significativas entre los sexos. Por lo que respecta a capacitación en las gerencias no se encontraron diferencias significativas, pero en los puestos de supervisión y jefatura de área un mayor número promedio de mujeres son capacitadas y en mayor número de horas que sus colegas varones.
- En ninguno de los sectores de actividad y categorías de empleo analizados se presentaron mujeres contratadas como eventuales, pero sí hombres; en términos generales los empleados y empleadas en manufactura no tienen diferencias significativas en cuanto a la antigüedad en el empleo, en este indicador las diferencias se presentan sólo en el sector comercio y servicio donde las gerentas cuentan con una antigüedad de un año mayor en promedio respecto a la de los hombres y los varones empleados en supervisión y jefatura de área tienen

una antigüedad mayor de 0.4 años promedio en comparación con las mujeres y en términos generales las mujeres rotan mucho menos que los hombres.

- Se aprecia pues que en general los indicadores de capital humano son mejores para las mujeres, pero no existen diferencias significativas en términos generales en los salarios semanales promedios que devengan los empleados y empleadas de los establecimientos analizados por la encuesta; no obstante, los ascensos en las gerencias son asignados con mayor frecuencia a los hombres y en los puestos de supervisión y jefatura de área las diferencias no son significativas, es decir, se observa que a diferente esfuerzo igual paga, lo cual implica discriminación salarial.

En las trayectorias estudiadas se pudieron identificar barreras estructurales e invisibles, tanto para entrar al mundo del trabajo, como para ascender en una carrera al interior de una organización, por lo que el *techo de cristal* se constituye para ellas de una serie de mecanismos diversos y de diverso origen que pueden ser encontrados en la vida de las mujeres desde sus etapas primeras de socialización y que, a lo largo de sus biografías, van adoptando diferentes formas de manifestación. En este sentido se puede destacar que aunque los estudios de los *techos de cristal* aluden a límites en la carrera laboral de las mujeres, en la práctica se pueden asociar también a límites en su desarrollo personal, ya que no todas las barreras que constituyen este mecanismo atienden exclusivamente a un contexto organizacional, sino que están anclados en todos los ámbitos de la vida social.

En la práctica, a diferencia de la simplificación y sistematización teórica, resulta complicado encontrar los límites que distinguen a un tipo de barrera de otro; no obstante, se realizó un esfuerzo para lograr esa separación. Por tratarse de mecanismos que se encuentran anclados en la cultura social, familiar y organizacional de las gerentas que participaron en el estudio, se encontró que algunas de las barreras identificadas podían ser clasificadas como visibles e invisibles al mismo tiempo, pero también que generalmente las barreras invisibles

eran reportadas como resultado del sortear otra limitante de tipo estructural. Cabe aclarar que aunque el análisis no abarcó la incidencia de las barreras psicológicas en las carreras analizadas, las entrevistadas hacen referencia a ellas de manera incisiva, por el costo emocional que les implican, por lo que es importante que sean reconsideradas en posteriores trabajos.

La discriminación y segregación, en sus distintas formas se constituyen como una gran barrera que limita el desarrollo profesional y personal de las mujeres entrevistadas para la realización de este estudio. A lo largo de sus vidas las gerentas referidas han enfrentado segregación horizontal y vertical, discriminación por sexo o género, salarial, de cohorte y por apariencia, aunque se encuentran bajo un *techo de cristal* en sus posiciones actuales, han roto y dejado atrás algunos otros durante toda su trayectoria laboral. Se destaca también, que el hecho de haber enfrentado situaciones de discriminación no las exime de reproducir esos patrones de comportamiento. Resulta importante señalar que pese a que se señala el ascenso de las mujeres a posiciones de poder como una alternativa para lograr que más mujeres logren posicionarse mejor -tesis de reproducción homosexual-, el trabajo empírico que respalda este trabajo contraviene este supuesto, pues las gerentas entrevistadas reportan una mayor preferencia a trabajar con hombres, con lo cual reproducen los prejuicios que estereotipan a la mujer como más problemática e inestable en el trabajo.

Es importante destacar que las entrevistadas no reportaron en todos los casos, un reconocimiento abierto o consciente de las barreras que han tenido que sortear, ya que la posición que ocupan socialmente, la clase, la edad, el contexto organizacional particular y sus diferentes motivaciones para trabajar -su biografía específica, su subjetividad- les han permitido asimilar de forma diferente los obstáculos enfrentados e idear de una manera muy específica sus estrategias para mantenerse a pesar de ellas. Se puede decir, en este sentido que existen diferentes modelos de mujeres que perciben de manera específica el contexto organizacional, familiar y social en que se desarrollan.

Las tres mujeres que, aportando sus experiencias, permitieron la realización de este estudio son diferentes y ofrecen desde diferentes ángulos un acercamiento a la comprensión de los *techos de cristal*:

- El caso de Fernanda es rico, no sólo por el hecho de haber enfrentado muchas y diferentes tipos de barreras -por el contrario, habría sido grato poder rechazar la hipótesis en torno a la cual se estructura este trabajo-, es importante porque a pesar de todas las experiencias negativas que ha vivido, ella ha superado cualquier barrera y ha logrado construir una identidad, como sujeta activa y dueña de sí, que podría ser asociada a esa 'nueva identidad femenina' a que alude Martínez (2001) y que le ha permitido, pese al dolor, lograr un mejor resultado en sus actividades personales y profesionales, así como incidir positivamente en los ambientes en que las desempeña; además, ha logrado sintetizar un gran conocimiento de lo que significa ser mujer en un ambiente organizado y dominado por hombres: los puestos laborales de jerarquía y toma de decisiones.

- La experiencia de Lupita alude a un modelo más tradicional de lo que 'debe ser una mujer', con la diferencia de que ha logrado trascender los límites del espacio doméstico para lograr una realización personal -como ella la concibe, como el entorno le ha permitido- y posicionarse en un puesto de jerarquía en una importante empresa local; lo ha hecho dentro de lo establecido por el mismo modelo, una vez que ha consolidado una familia, que ha formado a los hijos y que ya no la necesitan de tiempo completo en el hogar. No obstante, esto no desmerita su lucha, ha sorteado barreras y está -a su juicio- bien colocada, por ello el análisis de su experiencia es importante y brinda luz a un panorama poco explorado, al menos localmente: recuerda que las decisiones personales no lo son tanto, sino que se encuentran restringidas por toda una estructura social que resguarda un orden dado de subordinación hacia las mujeres.

- Carmen, por su parte, se encuentra más cercana al estereotipo de la mujer que adopta características masculinas para permanecer en un mundo de hombres; sin embargo, ella tiene muy claro que es una trabajadora y que como tal es valiosa y no ha logrado manejar la crítica que ha enfrentado por salirse del

modelo tradicional de mujer. El trabajo ha sido el motor que mueve su vida y pese a entregarse a él completamente, enfrenta un *techo de cristal* que limita su desarrollo profesional dentro de la organización en que se desempeña, pero no así su desarrollo personal, ya que cuenta con la confianza en sí misma para emprender proyectos que le den seguridad y crecimiento si la empresa la limita.

Estas tres trayectorias tienen en común una manera de dirección más democrática que fomenta ambientes de trabajo más productivos, pero también el resguardo de un *techo de cristal* que preserva para hombres las posiciones de mayor jerarquía. Todas reconocen abiertamente que sus posibilidades de ascenso están limitadas y, con excepción de Carmen, observan que sus organizaciones no cuentan con mecanismos que busquen una mayor equidad entre hombres y mujeres, en este sentido –y de acuerdo a los resultados de campo- se podría atribuir una diferencia por sector de actividad, al menos en el discurso: en la manufactura se establecen políticas, que en general, podrían considerarse más afirmativas hacia las mujeres, cosa que no señalan las gerentas del sector servicios.

El instrumento metodológico utilizado ha resultado muy pertinente para el estudio de los *techos de cristal* y de la segregación y discriminación en general. Proporcionó un acercamiento a factores poco explotados en los estudios de trabajo realizados en la región: la subjetividad de las informantes, y también ha permitido identificar factores particulares que, al menos en la bibliografía referida, no eran destacados con la importancia que para las informantes particulares reviste, como son la clase y la edad, o más específicamente, las diferentes etapas de vida de las mujeres. Las trayectorias esbozadas, ejemplifican el diferente cruce de los factores que inciden en la construcción de una carrera laboral, edad, clase, motivaciones para el trabajo, nivel educativo y redes de apoyo informal y que de acuerdo a la estrategia que la mujer adopte se pueden constituir en ventajas o desventajas.

La realización de este trabajo ha significado para mí, una serie de emociones difíciles de enfrentar y de enumerar aquí. Destaco la emoción por conocer y comprender nuevas y viejas, pero actuales problemáticas, tremendas decepciones por mi impotencia al sentir tan propias, tan personales, tan mías, las lecturas realizadas, tan lejana la solución, tan enorme el reto y tan profundo el compromiso. No obstante ahora saboreo una gran satisfacción. La perspectiva de género ha sido un instrumento primordial, ha sido la lupa que me permitió observar a detalle realidades tan sentidas, tan básicas y tan comunes a las familias, a las organizaciones, a las mujeres; realidades que forman parte de lo establecido, que resultan -para muchos- improductivo cuestionar, pero cuyo estudio ofrece un importante avance en su entendimiento, primer gran paso para su transformación.

El encuentro con mujeres como Fernanda, Lupita y Carmen me ha nutrido y me ha motivado a continuar en la lucha personal por una vida más satisfactoria, más digna y justa; me ha despertado el apetito por investigar. Más que aspirar este a ser un trabajo concluido, refleja sólo una parte de la situación, la que el tiempo disponible me permitió explorar, y se ha constituido como un señalador de preguntas de investigación, ha hecho voltear a otros aspectos importantes de considerar en los estudios regionales: ¿Existe un estilo de dirección definido de las mujeres?, ¿Son las gerentas y directoras generales promotoras del ascenso de las mujeres en la jerarquía organizacional o sólo reproducen y reiteran las relaciones de subordinación establecidas?, ¿Ofrecen las mujeres en puestos de jerarquía verdaderas opciones de productividad y mayores beneficios a las empresas en comparación con sus pares varones?, ¿Cómo influyen las barreras que constituyen el *techo de cristal* y las estrategias que las mujeres idean para afrontarlos en el desarrollo de las identidades femeninas?, en fin, la lista se podría extender casi hasta el infinito.

Bibliografía citada

Acker, Joan (1990), "Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations", en *Gender and Society*, Vol. 4, no. , pp. 139-158.

_____, (1992), "From sex roles to gendered institutions", en *Contemporary Sociology*, Vol. 21, no. 5, pp. 565-569.

Alvesson, Mats e Ivonne Due Billing (1997), *Understanding gender and organizations*. London, SAGE Publications.

Amorós, Cèlia (1994), *Feminismo: Igualdad o diferencia*, México, D.F, Colección de libros del PUEG UNAM.

Anker, Richard (1998), *Gender and jobs. Sex segregation of occupations in the world*, Génova, International Labor Office.

Annelies, E., M. Van Vianen y H. Fisher (2002), "Illuminating the glass ceiling: the role of organization culture preferences", en *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester.

Arce, Socorro y Verónica Valenzuela (1997), "Empresarias y Ejecutivas. Entrevista a Gina Zabudowsky", en *GénEros*, año 5, número 13, octubre, Colima, Universidad de Colima, pp.66-71.

Arias, Patricia (2000), "Mujeres en los negocios y mujeres de negocios", en Dalia Barrera Bassols (comp.), *Empresarias y ejecutivas. Mujeres con poder*, México, El Colegio de México, pp. 139-178.

Arendt, Hannah (1993), *La condición humana*, [En línea]. Disponible: <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/01/frames29.htm> [julio del 2004].

Barragán, María Antonieta y Elia Parra (1998), "Mujeres ejecutivas: a la mitad del camino", en *Expansión*, año XXIX, núm. 734, febrero, pp. 18-35.

Becker, Gary (1993), *Human Capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, 3th. Ed., The University of Chicago Press, Chicago.

Bedolla, Patricia y Blanca García (1993), *Las relaciones de poder y violencia vinculadas al hostigamiento sexual*, [En línea]. Disponible: <http://www.isis.cl/temas/vi/reflex3.htm> [julio del 2005].

Belle, Françoise (2002), "Women managers and organizational power", en *Women in management review*, Paris, Bradford.

Borderías, Cristina y Cristina Carrasco (1994), "Las mujeres y el trabajo: aproximaciones históricas, sociológicas y económicas", en Cristina Borderías, Cristina Carrasco y Carmen Alemany (Comps.), *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*, Barcelona, Icaria/Fuhem, pp.15-109.

Bouzas, Alfonso y Enrique de la Garza (1998), *Flexibilidad del trabajo y contratación colectiva en México*, México, IIEC-UNAM, Ed. Cambio XXI.

Carrillo, Jorge y Alfredo Hualde (1991), *El debate actual sobre la flexibilidad en el trabajo*, *Cuaderno de discusión*, núm. 3, Tijuana, COLEF, pp. 12-41.

Cotter, D., Hermsen, J., Ovadia, S. y Vanneman, R. (2001), "The glass ceiling effect", en *Social Forces*, E.U., Chapel Hill.

Daniel, Wayne (1993), *Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación*, México, McGraw Hill.

De Barbieri, Teresita (1991), "Los ámbitos de acción de las mujeres", en *Revista Mexicana de Sociología*, año 53, núm. 1, enero-marzo, México, Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, Segunda Época, pp. 203-224.

_____ (1992), "Sobre la categoría de género. Una introducción teórico-metodológica", en *Revista Interamericana de sociología*, año VI, núm. 2-3, mayo-diciembre, México, Segunda Época, pp.147-178.

de la O Martínez, María Eugenia (2000), "Mujeres en la flexibilidad: ¿hacia nuevas oportunidades?", en *Seminario Definición de lineamientos metodológicos básicos para la aplicación del enfoque de género en las políticas públicas*, México, Secretaría de Gobernación/Programa Nacional de la Mujer, pp. 33-42.

Dillanes, María Estela, Mónica Espinosa y César Medina (1998), "Las mujeres y el trabajo administrativo: el perfil de una carrera ejecutiva", en *Gestión y estrategia*, No. 13, Enero - Julio, UAM – A. [En línea]. Disponible: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc07.htm>

Dresser, Denise, (2004), *Gritos y Susurros*, México, Grijalbo/Raya en el Agua.

Espinosa Calderón, María Esther (2001), "El mundo empresarial pensado por hombres y para hombres", en *La Jornada*, [en línea]. Disponible: www.jornada.unam.mx/2001/sep01/010903/arts_37empresarias.htm. [mayo del 2004]

Farkas, George y Paula England (1998), *Industries, firms and jobs. Sociological and economic approaches*, New York, Plenum Press.

Figuroa Perea, Juan Guillermo (2003), "La evaluación ética de proyectos de investigación desde una perspectiva de género", en *Revista Mexicana de Bioética*, México.

Frau, María José (1998), *Mujer y trabajo. Entre la producción y la reproducción*, Alicante, España, Publicaciones de la Universidad de Alicante.

García, Brígida y Orlandina de Oliveira (1994), *Trabajo femenino y vida familiar en México*, México, El Colegio de México.

García de Fanelli, Ana (1989), "Patrones de desigualdad social en la sociedad moderna: una revisión de la literatura sobre discriminación ocupacional y salarial por género", en *Desarrollo Económico*, Vol. 29, No. 114, [En línea]. Disponible: www.educ.ar/educar/servlet/downloads/S_BD_DESARROLLOECONOMICO/PD00321.PDF. [julio del 2005]

Goldsmith, Mary (2003), "Feminismo, trabajo doméstico y servicio doméstico", ponencia presentada en el Primer encuentro sobre estudios de la mujer en la región El Paso del Norte, Ciudad Juárez.

Grajeda, Gabriela (2004), *Segregación ocupacional en la cúspide. Las gerencias en la manufactura de Hermosillo*, Hermosillo, El Colegio de Sonora (Tesis de maestría).

Grijalva , Gabriela (2000), *Participación económica de las mujeres en Sonora*, Hermosillo, Instituto Sonorense de la Mujer.

_____ (2003- 1). *Productividad y empleo en el sector privado de Hermosillo, 2003*. Hermosillo, El Colegio de Sonora.

_____ (2003- 2). "Diferencias salariales por sexo en el sector privado en México: el caso de Hermosillo, Sonora", en *El mercado de valores*, núm. 1, año LXIII, enero, México, Nacional Financiera.

_____ (2004). *¿Igualdad de oportunidades? Segregación y diferenciación salarial por sexo en el sector privado en Sonora*, Tijuana, Universidad Autónoma de Baja California (Tesis Doctoral).

Guénette, Louise (2003), "Las mujeres más influyentes de México", en *Expansión*, año XXXIV, núm. 859, febrero, pp. 34-56.

Gundermann, Hans (2001), "El método de los estudios de caso", en Ma. Luisa Tarrés (coord.), *Observar. Escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México, Porrúa, El Colegio de México y FLACSO.

Hartmann, Heidi (1994), "Capitalismo, patriarcado y segregación de los empleos por sexo", en Cristina Borderías, Cristina Carrasco y Carmen Alemany (Comps.), *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*, Barcelona, Icaria/Fuhem, pp. 252-294.

Henríquez, Helia y Verónica Uribe-Echevarría, (2004), "Trayectorias laborales. La certeza de la incertidumbre", en *Cuadernos de Investigación* no. 18, Santiago de Chile, Gobierno de Chile.

Hola, Eugenia y Rosalba Todaro (1992): *Los mecanismos del poder: hombres y mujeres en la empresa moderna*, Santiago de Chile, Centro de Estudios de la Mujer.

Izquierdo, María de Jesús (1998), *Aguantando el tipo. Desigualdad social y discriminación salarial*, Barcelona, Diputació de Barcelona.

Kanter, Rosabeth (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.

Kalleberg, Arne e Ivar Berg (1998). "Work structures and markets. An analytic framework", en George Farkas y Paula England (editores), *Industries, firms and jobs. Sociological and economic approaches*, Plenum Press, New York.

Kergoat, Danièle (2003). "De la relación social de sexo al sujeto sexuado", en *Revista Mexicana de Sociología*, año 65, núm. 4, oct.-dic., México, Instituto de

Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 841-861.

Krieger, Mario (2001), *Sociología de las organizaciones*, Buenos Aires, Prentice Hall.

Lagarde, Marcela (1993): *Los cautiverios de las mujeres: madresposas, monjas, putas, presas y locas*, México, UNAM-FFYL.

León, Emma (1997), "Las posibilidades de la diferencia", en Margarita Velásquez y Leticia Merino (Coords.), *Género, análisis y multidisciplina*, Cuernavaca, UNAM-CRIM, pp.15-38.

López, Blanca (1997): "El tema de género en la teoría de la organización", en Margarita Velásquez y Leticia Merino (Coords.), *Género, análisis y multidisciplina*, Cuernavaca, UNAM- CRIM, pp. 171-214.

Martínez, Griselda (1998), "Las mujeres ejecutivas ante los nuevos retos de la administración moderna", en *Gestión y estrategia*, No.13, Enero-Julio, México, UAM - A , [En línea]. Disponible:

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc06.htm>

_____ (1999), "Poder y femeneidad, empresarias, ejecutivas y políticas", en *Revista Casa del Tiempo*, México, UAM, noviembre, [En línea]. Disponible: <http://www.difusioncultural.uam.mx/revista/nov99/martinez.html>

_____ (2000), "Ejecutivas: una nueva presencia en los espacios de poder", en Dalia Barrera Bassols (comp.), *Empresarias y ejecutivas. Mujeres con poder*, México, El Colegio de México, pp. 179-209.

_____ (2001), "Los límites del poder femenino", en *Revista Casa del Tiempo*. Febrero, México, UAM.

Mauro, Amalia (2004), *Trayectorias laborales en el sector financiero. Recorridos de las mujeres*, Santiago de Chile, CEPAL.

Miech, Richard, William Eaton y Kung-Yee Liang (2003), "Occupational Stratification over the life course", en *Work and occupations*, Vol. 30, No. 1, noviembre, pp. 440-473.

Murillo, Soledad (1996), *El mito de la vida privada. De la entrega al tiempo propio*, Madrid, Siglo XXI, pp.1-75.

Nicolson, Paula (1997), *Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?*, Madrid, Narcea.

Palencia, Mercedes (2001), *Representaciones sociales en preescolar: género y poder*, Washington, D.C., Latin American Studies Association.

Pedrero, Mercedes (1997), "La segregación ocupacional femenina y la democratización de la sociedad", en Margarita Velásquez y Leticia Merino (Coords.), *Género, análisis y multidisciplinaria*, Cuernavaca, UNAM- CRIM, pp.81-98.

Peralta Elia (2002), *Incursión femenina en ocupaciones masculinas: El caso de la Ford Hermosillo*. Hermosillo, El Colegio de Sonora (tesis de maestría).

Ramírez, José Carlos, (1999), "Cómo entender la integración de la industria maquiladora de exportación a la economía social", en Blanca Lara, Cristina Taddei y Jorge Taddei (Comps.), *Globalización, industria e integración productiva en Sonora*, Hermosillo, Universidad de Sonora, El Colegio de Sonora, CIAD. A.C., pp. 71-90.

Reskin, Barbara (1997), "Sex Segregation in the Workplace", en D. Dunn (comp), *Workplace/Women's Place. An anthology*, California, Roxbury Publishing Company.

Scott, Joan (1996), "El género una categoría útil para el análisis histórico", en Marta Lamas (Comp.), *El género: la construcción cultural de la diferencia*. México, PUEG-UNAM, Ed. Porrúa.

Serna, María Guadalupe (2000), "Empresarias y relaciones de género en dos ciudades de provincia", en Dalia Barrera Bassols (comp.), *Empresarias y ejecutivas. Mujeres con poder*, México, El Colegio de México, pp. 89-138.

Symons, Gladys (1992), "The glass ceiling constructed over gendered office", en *Women in Management Review*, Bradford Canada.

Tarrés, María Luisa (1989), "Más allá de lo público y lo privado. Reflexiones sobre la participación social y política de las mujeres de clase media en Ciudad Satélite", en Orlandina de Oliveira (coord.), *Trabajo, poder y sexualidad*, México, El Colegio de México, pp. 197-218.

Wirth, Linda (2001), *Breaking through the glass ceiling. Women in management*, Génova, International Labor Office.

Wirth, Linda (2004), *Rompiendo el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Actualización, 2004, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo. [En línea]. [Disponible]:

<http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20el%20techo%20de%20cristal.pdf>

Zabludovsky, Gina (1996), "Las empresarias en México: una visión comparativa regional y global", en Dalia Barrera Bassols (comp.), *Empresarias y ejecutivas. Mujeres con poder*, México, El Colegio de México, pp. 33-88.

_____, Sonia de Avelar (2001), *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil*, México, El Colegio de México.

Zúñiga Elizalde, Mercedes (1999), *Cambio tecnológico y nuevas configuraciones del trabajo de las mujeres: un estudio de caso en una empresa de arneses para automóviles*, Hermosillo, El Colegio de Sonora (Tesis de maestría).

_____ (2004), *Violencia en el trabajo: el género hace la diferencia. Dominación y resistencia de las trabajadoras en México*, México, UAM-X (Tesis doctoral).

Sitio de Internet

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática: www.inegi.gob.mx

SIGLAS

CONACyT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
ENOE	Encuesta Nacional de Ocupaciones y Empleo
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PEA	Población Económicamente Activa
PO	Población Ocupada
SESPAS	Grupo de Género y Salud Pública
S. M.	Salario Mínimo
TCH	Teoría del capital humano

Anexo