

## Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios<sup>1</sup>

Rosalba Todaro y Lorena Godoy  
Centro de Estudios de la Mujer (CEM)

Laís Abramo  
Oficina Internacional del Trabajo (OIT)

La percepción del empresariado sobre el desempeño laboral de los hombres y las mujeres —y, en especial, sobre sus supuestas diferencias de productividad y costos— incide de manera importante en las posibilidades de acceso al empleo de unos y otras, y en sus condiciones de trabajo. Y en el caso de las mujeres, esa percepción es, en muchos aspectos, poco favorable a su inserción laboral.

El objetivo de este texto es, precisamente, discutir los resultados de una investigación realizada en 1998/1999, en la cual se pretendió analizar las percepciones de empresarios/as y ejecutivos/as chilenos/as respecto de diversos temas ligados al desempeño laboral de los trabajadores. Tal análisis estuvo guiado por las siguientes preguntas: “Las mujeres, ¿son más o menos caras que los hombres?” “Las mujeres, ¿faltan más o menos al trabajo?” “Sus tasas de rotación voluntaria, ¿son superiores o inferiores?” “Ellas, ¿son más o menos disciplinadas y eficientes que ellos?” “La protección a la maternidad, ¿es adecuada o provoca problemas para la productividad?”

En ese estudio pretendíamos no solo verificar las opiniones del empresariado, sino también determinar de qué factores dependen sus percepciones (sector productivo, tamaño de las empresas, porcentaje de mujeres en la fuerza de trabajo, ambiente cultural, etc.), y si es posible identificar tendencias generales u opiniones claramente mayoritarias en la conformación del imaginario empresarial.

Como la mayoría de las investigaciones hasta entonces realizadas consistían en estudios de caso basados en métodos cualitativos, optamos por centrar nuestro trabajo en la aplicación de una encuesta a una muestra representativa.<sup>2</sup> Para complementar y profundizar la información

---

<sup>1</sup> Este artículo es parte del Proyecto “Inserción laboral de las mujeres: el punto de vista empresarial” (Conicyt 96032).

<sup>2</sup> Como parte del proyecto, se aplicó una encuesta a 203 empresas de diversas regiones de Chile, de todos los sectores productivos y de distintos tamaños. La encuesta fue autoaplicada, modalidad que habitualmente introduce

realizamos entrevistas en profundidad a una submuestra de 17 empresas localizadas en Santiago, las que permitieron analizar aspectos cualitativos difícilmente rescatables en una encuesta. Finalmente, se realizó un taller de discusión con un grupo de empresarios y empresarias de distintos sectores productivos, con quienes se discutió algunos de los principales hallazgos de la investigación.

En un artículo anterior (Abramo y Todaro 1998), señalábamos que el discurso empresarial mostraba los impactos de procesos sociales tan relevantes como el fuerte aumento de la participación femenina en el mercado laboral, el incremento de su escolaridad (incluyendo la superior) y los cambios más generales ocurridos en las últimas décadas en las relaciones de género en la sociedad. Así, aparecía en dicho discurso, en primer lugar, una mayor aceptación de la idea de que *las mujeres pueden entrar al mundo del trabajo*, sea porque lo *necesitan* (para el sustento económico propio o del hogar), o porque *tienen derecho* (por razones de autonomía personal, proyecto de vida, etc.); en segundo lugar, especialmente en empresas más modernas y dinámicas, había una mayor permeabilidad a la idea de la igualdad entre los géneros, lo que dificultaba procedimientos explícitos de discriminación; en tercer lugar, se registraba una mayor aceptación de que la incorporación de mujeres a la empresa en tareas o funciones no tradicionales, podía significar un aporte de nuevas capacidades (diferentes a las que son características de los hombres).

Sin embargo, persistían también nociones más tradicionales respecto al trabajo de las mujeres. La principal era que el compromiso de la mujer con su función materna y con el rol de principal (o única) responsable por el cuidado del universo doméstico interfería negativamente en su desempeño laboral y aumentaba los costos de su contratación. Esa imagen, por una parte, resiste a datos objetivos que indican, por ejemplo, una acentuada disminución de la tasa de fecundidad de las mujeres, en especial de las insertas en la fuerza de trabajo; y por otra, casi nunca se sustenta en estadísticas que indiquen que los costos laborales de las mujeres son superiores a los de los hombres, o cuál es exactamente la influencia (negativa) de la maternidad o de las responsabilidades familiares en su desempeño laboral en general.

La idea de que los *costos laborales* de las mujeres son más altos que los de los hombres tiene fuerte presencia en el imaginario empresarial, e incide significativamente en sus procesos de

---

cambios en la estructura de la muestra. Por ello, se procedió a ponderar los resultados según la estructura por sector de actividad y tamaño del universo conocido de empresas del país.

toma de decisión.<sup>3</sup> Estos supuestos costos más elevados estarían relacionados básicamente con los mecanismos legales de protección a la maternidad, tales como los permisos pre- y pos-natal, el horario especial para la lactancia, los permisos para el cuidado del hijo menor de un año, el fuero maternal, la obligatoriedad de sala cuna. Debido a eso, la percepción de los empresarios sobre los costos laborales de hombres y mujeres —y la relación de ese tema con la evaluación general que hacen sobre el desempeño de trabajadores y trabajadoras— fue una preocupación central en la presente investigación. Nos interesaba llegar a alguna conclusión respecto a si realmente los empresarios consideraban que las mujeres eran más caras que los hombres, cómo evaluaban su productividad y comportamiento laboral, de qué dependían las percepciones, si estas variaban significativamente por sector productivo, tamaño de empresa, etc.

Por otra parte, nos parecía importante tener presente la heterogeneidad de los empresarios, determinada, entre otros factores, por sus distintas inserciones productivas, lo cual los hace reaccionar de formas diferentes ante las profundas transformaciones que vienen ocurriendo en el mundo del trabajo, en particular las referidas a los cambios en los patrones de inserción de las mujeres.<sup>4</sup> Pero, además, era importante considerar que los procesos de decisión empresarial —al igual que los procesos de decisión de otros actores políticos y sociales— no son unívocos y que las decisiones no se toman en un contexto de información perfecto. Por el contrario, ocurren siempre en un contexto de información imperfecta y racionalidad limitada (Simon 1979),<sup>5</sup> en el cual no inciden solo los criterios técnicos y de racionalidad sustantiva, sino también las culturas empresariales y laborales, las que, a su vez, están fuertemente marcadas por criterios de género. Esto explica por qué, en los procesos de toma de decisión, siguen operando las rutinas, las resistencias al cambio, las inercias de los procedimientos establecidos y las imágenes de género dominantes. Además, estos procesos de decisión están marcados por distintas lógicas (que son parte del proceso de conformación de esa “racionalidad limitada”) que, en cada caso concreto, pueden combinarse de maneras diferentes. Para los empresarios, en general, se hacen presentes la lógica de la búsqueda del beneficio, la lógica de la eficiencia, la lógica de la autoridad, la lógica del control. Identificar, en cada caso, la forma a través de la cual operan esas lógicas (así como la posible superposición, complementariedad o

---

<sup>3</sup> Véase Lerda y Todaro (1997). Se entiende por *costos laborales* la suma de los costos monetarios y no monetarios en los que incurre el empleador por contratar y mantener en el empleo a un trabajador.

<sup>4</sup> Véase, entre otros, Arriagada (1998); OIT (1999).

<sup>5</sup> Véase discusión al respecto en Abramo y Todaro (1998).

contradicción entre ellas) nos parecía necesario para dilucidar mejor los distintos mecanismos que pueden estar reproduciendo los obstáculos a la inserción laboral de las mujeres en igualdad de condiciones con los hombres.

Nuestras hipótesis de trabajo fueron básicamente cuatro. *Primera*: a pesar de que las resistencias de los empresarios y/o ejecutivos a contratar mujeres tienen como justificación importante el supuesto mayor costo relativo de la mano de obra femenina, su discurso se construye en torno a argumentos que van más allá de lo que se podría definir como costos medibles en términos monetarios. *Segunda*: las condiciones para la incorporación de mujeres a la fuerza de trabajo, así como las percepciones de los empresarios respecto de su desempeño laboral, varían según el tamaño de la empresa: es esperable encontrar mayores facilidades en las empresas grandes, debido a su mayor flexibilidad para reorganizar los procesos de trabajo y absorber los eventuales problemas y costos derivados de la contratación de mano de obra femenina. *Tercera*: los empresarios que ya contratan mujeres o que se encuentran en ramas más feminizadas de la actividad económica, tienden a adoptar opiniones más favorables con relación al desempeño de la mano de obra femenina. *Cuarta*: los problemas de mayores costos laborales que pudiera presentar la mano de obra masculina debido a su condición de género (como, por ejemplo, número más elevado de cargas familiares, posible mayor exposición a riesgos de accidentes laborales) tienden a no ser considerados por los empresarios.

Según se pudo verificar tanto en esta investigación como en un estudio anterior (Lerda y Todaro 1997), en general los empresarios no cuentan con ningún sistema de medición de costos laborales desagregados por sexo (que pudiera sustentar en términos más objetivos tales opiniones); y todavía constituyen una minoría los que tienen sistemas más elaborados de evaluación del desempeño y la productividad de sus trabajadores y trabajadoras.<sup>6</sup> La percepción empresarial sobre el desempeño laboral de hombres y mujeres, y las imágenes que se configuran a partir de esas percepciones, muchas veces se construyen por comparación, cuando no por oposición. Esto es, las mujeres son evaluadas a partir de criterios de “más” o “menos”, “con” o “sin” determinadas calidades y atributos: más o menos caras, más o menos productivas, más o menos eficientes, más o menos comprometidas con el trabajo, con o sin capacidad de mando y decisión. Tras esas comparaciones, lo que está presente, en general, es

---

<sup>6</sup> El porcentaje de las empresas de la muestra que cuenta con cualquier tipo de evaluación de desempeño es inferior a 10 por ciento (8,6 por ciento). Es aun más bajo el porcentaje que mide la productividad de sus trabajadores (6 por ciento). En ningún caso la evaluación de desempeño o de productividad incorpora el criterio del sexo del trabajador. Entre las 17 empresas entrevistadas, solo una tenía un sistema de medición de la productividad (en función del cumplimiento de metas de producción, según el cargo del empleado).

la indagación sobre si vale la pena contratar mujeres, pagarles salarios equivalentes a los de los hombres, invertir en su capacitación, promoverlas, darles responsabilidades y oportunidades de mando.

## 1. PERCEPCIONES SOBRE EL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Lo primero que quisimos evaluar es si existe entre los empleadores una idea generalizada que indique que hombres o mujeres, como conjunto, son considerados mejores o peores trabajadores. Aunque se supone que corrientemente no hay afirmaciones explícitas de tal tipo, sí es frecuente escuchar generalizaciones como: "Las mujeres ganan menos, porque presentan más problemas como trabajadoras".

Para esta evaluación se solicitó a las personas encuestadas calificar de 1 a 7 a trabajadoras y trabajadores en 16 características laborales<sup>7</sup> consideradas beneficiosas para el buen funcionamiento de las empresas. Dichas características fueron seleccionadas a partir de la importancia que les atribuyen los empleadores, según estudios realizados con anterioridad, y la literatura empresarial. Además, se incluyó en la encuesta una serie de afirmaciones que introducían diferenciaciones entre hombres y mujeres (referidas a costos laborales, productividad, comportamiento en el trabajo, atributos y calidad de la oferta de trabajo), frente a las cuales se requería contestar el grado de acuerdo. Estas afirmaciones fueron elegidas por ser mencionadas frecuentemente por empresarios y ejecutivos o, en algunos casos, porque persistentemente se afirma lo contrario.

### 2.1 Las mujeres son mejor evaluadas

El promedio general de notas que los encuestados asignaron a los trabajadores fue de 5,5 puntos para las mujeres y 5,3 puntos para los hombres, es decir, una diferencia no significativa, pero ligeramente favorable a las mujeres. Ello implica que las mujeres como trabajadoras son evaluadas en un nivel similar a los hombres trabajadores, en contraposición a afirmaciones según las cuales las mujeres serían menos aptas para el trabajo remunerado fuera de la casa.

Si se analiza el promedio de notas para cada una de las características según el sexo del trabajador, se observa que las diferencias tampoco son significativas. Las notas promedio de

---

<sup>7</sup> Puntualidad, compromiso con el trabajo, identificación con los objetivos de la empresa, lealtad con la empresa, facilidad para adaptarse a innovaciones, rapidez en el aprendizaje, interés en capacitarse, capacidad para trabajar en equipo, concentración en el trabajo, productividad, confiabilidad, disciplina, flexibilidad, responsabilidad, disposición para el trabajo y baja conflictividad.

los hombres fluctúan, según sea la característica considerada, entre un mínimo de 4,7 puntos y un máximo de 5,7, mientras que las de las mujeres fluctúan entre 5 y 5,8; por lo tanto, también aquí las calificaciones asignadas por los empleadores a las mujeres son ligeramente superiores.

Aunque las notas obtenidas por las mujeres son, para todas las características investigadas, más altas que las de los hombres, el máximo de las diferencias es de 3 décimas de punto: un porcentaje algo mayor de empresarios opina que las mujeres son más comprometidas con el trabajo, tienen más facilidad para adaptarse a las innovaciones y son más confiables, disciplinadas y responsables.

Esa valoración difiere por sector. Las notas promedio asignadas a las mujeres son superiores a las de los hombres en la mayoría de los sectores (de manera significativa en el caso de la Agricultura, con un promedio de 6,1 para las mujeres y 5,2 para los hombres); son iguales en uno de ellos (Comercio, donde se encuentran las peores evaluaciones para ambos: promedio 5,0); e inferiores solo en el sector Transporte y Comunicaciones (6,2 y 6,6 puntos respectivamente), donde ambos son evaluados muy positivamente. También varían por sector las características mejor o peor evaluadas, lo que posiblemente se relaciona con las características de los puestos de trabajo y con los cargos que ocupan hombres y mujeres, en cada caso. Por ejemplo, las mujeres tienen significativamente mejor evaluación en los ítems *facilidad para adaptarse a innovaciones* y *rapidez en el aprendizaje de nuevos procedimientos* en los sectores Agrícola y Financiero, y peor en Transporte y Comunicaciones. El *interés en capacitarse* es peor evaluado en el sector Financiero y mejor en el Agrícola, en ambos con diferencias de casi dos puntos. A su vez, son consideradas más flexibles en el sector Financiero y notoriamente menos en Transporte y Comunicaciones.

En solo uno de los sectores considerados (Transporte y Comunicaciones), los empresarios atribuyen a los hombres notas superiores a 6. En cambio, para las mujeres estas notas se pueden hallar en casi todos los sectores (excepto Comercio), y las características con mayor frecuencia mejor evaluadas son *compromiso con el trabajo* y *puntualidad*. Es interesante destacar que el sector Financiero, considerado como el más moderno y con frecuentes cambios en la tecnología, en la normativa y en la organización del trabajo, evalúa muy positivamente en las mujeres la *facilidad para adaptarse a innovaciones* y la *rapidez en el aprendizaje*.

Pero también es importante relacionar la evaluación más positiva hecha por los empresarios y ejecutivos sobre el trabajo de las mujeres, con el tipo de inserción y de oportunidades ocupacionales que se les otorga. Por ejemplo, en el sector Agrícola, donde encontrarían oportunidades, el 89 por ciento de las trabajadoras son clasificadas como operarias de baja especialización. Pero esto parece contradictorio con la calidad que se les atribuye de adaptarse a las innovaciones y de estar interesadas en capacitarse. Por otro lado, consultados sobre la percepción de cambio en la composición por sexo de los trabajadores, solo el 1 por ciento de los encuestados del sector Agrícola indica que están entrando o entrarán más mujeres. La percepción ampliamente mayoritaria entre los empresarios y ejecutivos de este sector, en relación a que la composición por sexo de los trabajadores no variará, refleja la rigidez de la segregación ocupacional allí existente: se valora las características laborales de las mujeres solo en las actividades que se supone ellas pueden y/o deben ocupar.

Por consiguiente, podemos afirmar que las características conductuales en el trabajo se expresan y son apreciadas de manera diferente según el cargo, el tipo de empresa, el medio ambiente y las condiciones laborales, entre otros factores que no es posible analizar a partir de esta encuesta. El hecho de que ciertas características de los trabajadores se manifiesten o no y sean valoradas positiva o negativamente por las empresas dependerá, por lo tanto, en gran medida, de los cargos a que uno u otro sexo tenga acceso.

En las entrevistas en profundidad se pudo analizar algunas de estas diferencias y los problemas derivados de las características de ciertos puestos de trabajo, las que a veces se confunden con las atribuidas al sexo del trabajador que mayoritariamente los ocupa. Por ejemplo: la gerencia de una empresa de telecomunicaciones señala que las condiciones de trabajo en el cargo de telefonista son muy estresantes, lo que lleva a un ausentismo más alto en esa función que en el promedio de la empresa. El hecho de que todas las telefonistas sean mujeres eleva la tasa de ausentismo femenino, pero esto no deriva del hecho de que sean mujeres, sino fundamentalmente de las características del puesto de trabajo que ocupan. Más aún, los entrevistados consideran que las mujeres son elegidas para este cargo por tener mayor resistencia a estas condiciones de trabajo. Esto lleva al contrasentido de que ellas se hacen pasibles de una evaluación negativa por un atributo considerado positivo en ese trabajo. Por otra parte, las características que definen a un "buen trabajador" varían considerablemente según la ocupación desempeñada. Por ejemplo, no se valora de igual manera la puntualidad de un gerente que la de un vendedor. Por lo tanto, la evaluación de hombres y mujeres como trabajadores está mediada por los cargos que ejercen.

## 2.2 Qué se dice y qué se está dispuesto a reconocer

Uno de los resultados de esta investigación es la desmitificación respecto de la unanimidad de opinión que existiría entre los empleadores respecto de ciertas características de trabajadores y trabajadoras. Cuando se pide a los encuestados que expresen su opinión (su grado de acuerdo o desacuerdo) respecto a afirmaciones usuales en el ambiente empresarial, si bien es cierto que se pueden identificar algunas tendencias, en la mayoría de los casos ellas no son absolutamente homogéneas o siquiera mayoritarias (Cuadro 1). Por otra parte, existe una alta proporción de respuestas que no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con las afirmaciones que la encuesta propone. Solo en un caso el porcentaje es de un dígito; el resto fluctúa entre 20 y 60 por ciento. Este tipo de respuesta podría indicar la inexistencia de un criterio formado respecto de la afirmación; un rechazo a los términos de la afirmación; o un deseo más activo de no pronunciarse que el simple “no sabe” o “no responde”, lo que parece ocurrir especialmente en las respuestas respecto de afirmaciones valóricas, tales como la honestidad o la confiabilidad de los trabajadores.

### *a. Costos laborales y productividad*

Es mayoritaria la percepción de que *los costos indirectos de las mujeres son más altos* (54 por ciento). Sin embargo, es interesante el hecho de que una idea que en el discurso empresarial suele considerarse “de sentido común”, a la hora de afirmarla en una encuesta, es la opinión de solo la mitad de los encuestados. El porcentaje que expresa su desacuerdo con la afirmación, aunque mucho más bajo, es significativo (23 por ciento).

Hay solamente un sector (Transporte y Comunicaciones) en que es insignificante (2,8 por ciento) el porcentaje de encuestados que considera que los costos indirectos de las mujeres son más altos. En todos los demás, el acuerdo supera al desacuerdo y, en casos tan diferentes como los de los sectores Agrícola y Financiero, hay coincidencia casi unánime con esta afirmación. A la vez, la mayoría (54 por ciento) de las empresas medianas no está de acuerdo con la afirmación de que los costos indirectos de las mujeres son más altos, mientras en las pequeñas este porcentaje es bastante inferior (menos del 10 por ciento).

La eficiencia y la productividad de hombres y mujeres en el trabajo es un tema frecuente en el debate sobre los costos laborales según el sexo de los trabajadores. La idea subyacente es que la maternidad es un problema para las empresas y muchas veces se dice que la protección a la maternidad es excesiva. Dado que los costos directos son asumidos por el Estado a través



del sistema de salud, el tema se plantea especialmente con relación a posibles problemas de productividad generados por los reemplazos con personas que necesitan adaptarse al cargo. Pero, al mismo tiempo, aparece en el debate la idea de que esa eventual disminución de la productividad se podría compensar por la mayor eficiencia de las mujeres.

Cuadro 1. Grado de acuerdo con afirmaciones (porcentajes ponderados)

AFIRMACIONES	ACUERDO	NI AC. NI DES.	DESACUERDO	NS/NR
<b>COSTOS LABORALES Y PRODUCTIVIDAD</b>				
Los costos indirectos de las mujeres son más altos	54	20	23	3
La licencia pre- y pos-natal es un problema para la productividad	47	22	29	2
La protección a la maternidad es excesiva	20	33	46	2
Las mujeres son más eficientes	28	53	18	2
<b>COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO</b>				
Las mujeres tienen baja tasa de rotación externa	43	23	28	6
Los hombres faltan menos que las mujeres	54	7	38	1
Los hombres tienen mejor disposición para el trabajo	28	35	35	1
Los hombres son más disciplinados	24	31	44	1
<b>CALIDAD DE LA OFERTA DE TRABAJO Y ATRIBUTOS "PERSONALES"</b>				
Las mujeres no tienen la capacitación adecuada	17	29	47	5
Los hombres son menos acuciosos	43	34	19	5
Los hombres son más honestos	14	60	26	1
Las mujeres son más confiables	32	46	20	1

La opinión *la licencia pre- y pos-natal es un problema para la productividad* concita el acuerdo del 47 por ciento de los encuestados. Considerando que esta afirmación se plantea frecuentemente como una verdad absoluta, es interesante verificar que el acuerdo no llegue al 50 por ciento y que el desacuerdo alcance casi al 30 por ciento.

Es importante recordar aquí que la evaluación que realizaron las empresas sobre productividad, asignándoles nota a trabajadores y trabajadoras, favorece a las mujeres, aunque solo sea de manera leve. Esto podría significar —a manera de hipótesis— que el problema de eventuales efectos negativos de la licencia maternal sobre la productividad es más que

compensado por la mayor productividad de las trabajadoras; y, además, que esto afecta a un porcentaje limitado de la población activa femenina, debido a la baja tasa de fecundidad y el corto período de la vida activa ocupado en la reproducción biológica.<sup>8</sup>

En dos sectores (Financiero, y Transporte y Comunicaciones) es insignificante el porcentaje de acuerdo. Eso significa que la gran mayoría de los encuestados *no considera* que la licencia pre- y pos-natal sea un problema para la productividad. En los sectores de Servicios y Comercio, caracterizados por un alto porcentaje de mano de obra femenina y en el cual, por ese motivo, se puede esperar una mayor incidencia de licencias relacionadas con la maternidad, casi la mitad de los encuestados (40 por ciento en un caso y 46 por ciento en el otro) tampoco considera que dichas licencias sean un problema para la productividad (mientras 31 y 43 por ciento expresan la opinión contraria). Por último, en tres sectores (Agrícola; Electricidad, Gas y Agua; e Industria), el acuerdo es ampliamente mayoritario, o sea, un porcentaje de encuestados que varía de 75 a 98 por ciento considera que sí, la licencia maternal afecta negativamente la productividad de las empresas.

Cuadro 2. La licencia pre- y pos-natal es un problema para la productividad por sector (porcentajes ponderados)

SECTOR	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESACUERDO	NS/NR
Agrícola	97,6	1,2	1,2	0
Comercial	31,3	22,0	45,6	1,2
Electr., gas, agua	75,0	6,3	15,6	3,1
Financiero	5,7	0	94,3	0
Industrial	81,8	13,2	5,0	0
Servicios	42,6	11,5	40,2	5,7
Trans. y Com.	2,8	90,4	0,6	6,2

El sector Agrícola no debería sufrir las consecuencias de los permisos maternales, ya que una gran proporción de las mujeres es contratada por temporada. En el caso del sector Electricidad, Gas y Agua, y del sector Industrial, a pesar de que la gran mayoría de los encuestados considera que los permisos maternales afectan negativamente la productividad, declaran preferir en la contratación a mujeres entre 25 y 40 años, rango de edades donde se concentra la reproducción. Ese mismo tramo de edad es el que prefiere, en un 95 por ciento, el sector Financiero, al mismo tiempo que los encuestados no coinciden con la idea de que la licencia

<sup>8</sup> Al momento del último censo (1992), menos del 20 por ciento (18,6 por ciento) de las trabajadoras chilenas tenía algún hijo menor de 6 años, y solo el 9 por ciento alguno entre 0 y 2 años.

maternal tendría un efecto negativo sobre la productividad. El sector Agrícola, a su vez, prefiere casi unánimemente contratar mujeres menores de 25 años.

También es relevante la diferenciación de opiniones que se produce según el *porcentaje de mujeres* en la empresa. En aquellas donde la participación femenina es mayor (superior a 40 por ciento), es menor la proporción de encuestados que considera que la licencia maternal tenga un impacto negativo en la productividad (19 por ciento en las empresas que tienen entre 40 y 59 por ciento de mujeres trabajadoras; y 33 por ciento en empresas con más del 60 por ciento de mujeres); a su vez, en las empresas con menos de 40 por ciento de mujeres aumenta la proporción de encuestados que expresa esa opinión. Si estas licencias afectan la productividad, a primera vista se podría suponer que el problema sería más acentuado donde hay mayor proporción de mujeres. ¿Significa esto una inconsistencia del discurso empresarial, donde hay más mitos que resultados de una evaluación objetiva de los efectos que tienen las licencias maternales sobre el desempeño laboral de las mujeres y la productividad de las empresas? Otra hipótesis es que las empresas que contratan una alta proporción de mujeres encuentran que su productividad "específica" compensa los inconvenientes, y/o que las empresas, por preferir la mano de obra femenina, elaboran estrategias para enfrentar los problemas que pudieran ocasionarse como consecuencia de la maternidad.

Otro hallazgo interesante de la investigación es que, al mismo tiempo que para el conjunto de las empresas encuestadas un considerable porcentaje manifiesta como problema las licencias maternales, solo el 20 por ciento está de acuerdo con que *la protección a la maternidad es excesiva*, y casi el 50 por ciento manifiesta desacuerdo con esa afirmación. Esto revela que, aun considerando que las licencias maternales afectan la productividad, esto no es visto por la mayoría de los encuestados como razón para reducir la protección a la maternidad, la que, además, abarca otros derechos de las trabajadoras madres. En un taller realizado con empresarios y ejecutivos en el contexto de esta investigación, junto con abogar por mantener la protección a la maternidad, se proponían formas más flexibles de uso de las licencias pre- y pos-natal. Dependiendo del puesto de trabajo, también se consideraba la posibilidad de colaborar desde la casa —aprovechando las ventajas de las tecnologías de comunicación— con las personas que tienen que reemplazar a la trabajadora con licencia.

La mayoría de los encuestados no tiene opinión formada acerca de si *las mujeres son más eficientes* que los hombres (53 por ciento). Sin embargo, el grupo que considera que sí, las mujeres son más eficientes (28 por ciento), es superior al que está en desacuerdo con esa idea

(18 por ciento). La diferencia por sector es importante aunque, salvo en el caso del sector Agrícola, el porcentaje que no se pronuncia es notable. Este sector, casi en su totalidad (97 por ciento) considera que las mujeres son más eficientes que los hombres. Eso probablemente esté relacionado al hecho de que el trabajo femenino es considerado allí irremplazable, opinión fundamentada en su supuesta “natural” habilidad manual y prolijidad.

#### *b. Comportamiento de hombres y mujeres en el trabajo*

Se indagó sobre cuatro afirmaciones relacionadas con el comportamiento en el trabajo de mujeres y hombres: *Las mujeres tienen baja tasa de rotación externa*, *Los hombres faltan menos que las mujeres*, *Los hombres tienen mejor disposición para el trabajo* y *Los hombres son más disciplinados*.

La afirmación *los hombres faltan menos que las mujeres* es el único caso en que la respuesta “ni de acuerdo ni en desacuerdo” es menor del 10 por ciento, lo cual muestra que hay posiciones definidas al respecto, ya sea para manifestarse de acuerdo o en desacuerdo. Y aunque la mayoría de los encuestados (54 por ciento) considera que sí, los hombres faltan menos al trabajo que las mujeres, el 38 por ciento de ellos no comparte esa opinión. Al mismo tiempo, hay sectores en que no se observan diferencias de magnitud entre el acuerdo y el desacuerdo, lo que debe alertar contra una de las ideas más corrientes sobre el desempeño laboral de las mujeres, casi nunca sustentada con estadísticas. Según un estudio realizado en España (Castillo 1994) con una encuesta de 2 mil casos, las tasas de ausentismo se explican por diferencias en las condiciones de trabajo, mientras que el sexo no tiene fuerza explicativa: las diferencias por sexo registradas son mínimas, aunque el ausentismo masculino sea levemente superior al femenino.

En cuanto a otra de las ideas que se escucha con frecuencia entre los empleadores, esto es, que las tasas de rotación femenina son superiores a las masculinas, la mayoría de los encuestados opina que eso no es así. El 43 por ciento afirma que *las mujeres tienen una baja tasa de rotación externa* y el 28 por ciento está en desacuerdo, mientras un 23 por ciento no se pronuncia. Además, en las entrevistas a empleadores se menciona, en algunos sectores, que la estabilidad de las mujeres en la empresa compensa otros problemas, como el de las ausencias relacionadas con el cuidado de los hijos.

La afirmación *los hombres tienen mejor disposición para el trabajo* concita solamente un 28 por ciento de acuerdo, cifra que pone en cuestión una idea muy difundida. El resto se reparte de

manera pareja entre los que están en desacuerdo (35 por ciento) y los que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo (35 por ciento).

El desacuerdo respecto a la supuesta mejor disposición de los hombres para el trabajo es notorio en el sector Agrícola (97 por ciento) y en el sector Financiero (87 por ciento), y casi duplica el promedio en el sector Servicios (61 por ciento), siendo estos los sectores que presentarían las opiniones más favorables a las mujeres en este aspecto. En Transporte y Comunicaciones el desacuerdo es también mayor que el promedio (46 por ciento), pero el acuerdo se expresa en un porcentaje equivalente. El sector Comercio es el que tendría una percepción más desfavorable de las mujeres en este sentido: muestra el menor nivel de desacuerdo (5 por ciento), un acuerdo que alcanza el 46 por ciento, con un 49 por ciento que no se pronuncia.

Solo el 24 por ciento de los encuestados considera que *los hombres son más disciplinados*. En este caso, el desacuerdo es mayoritario (44 por ciento), aunque la respuesta “ni acuerdo ni desacuerdo” es significativamente alta (31 por ciento). El único sector que tiene un grado de acuerdo significativo y un desacuerdo muy bajo con esta afirmación es el Comercial.

Nuevamente, los grandes desacuerdos lo presentan los sectores Agrícola (97 por ciento) y Financiero (88 por ciento), a los que se suma Transporte y Comunicaciones (92 por ciento) y Servicios (63 por ciento); no obstante, también son altos en Electricidad, Gas y Agua y en el sector Industrial, lo que sería consistente con la idea generalizada de que la disciplina es una virtud femenina.

### *c. Calidad de la oferta de trabajo y atributos personales*

La afirmación según la cual *las mujeres no tienen la capacitación adecuada* solo obtiene un acuerdo del 17 por ciento y un desacuerdo mayoritario, cosa que sucede en todos los sectores, salvo en el Industrial, donde el desacuerdo es apenas inferior al acuerdo. Las empresas grandes y medianas manifiestan un desacuerdo muy superior a las pequeñas, y lo mismo en aquellas con una mayor proporción de mujeres. Estas respuestas cuestionan la idea de que el problema para la inserción laboral femenina es su falta de capacitación.<sup>9</sup> Sin embargo, esto no excluye el problema del acceso restrictivo a la capacitación para las tareas que no son

---

<sup>9</sup> Esa conclusión se refuerza al analizar las respuestas a otra pregunta de la encuesta, referente a las razones por las cuales los empresarios y ejecutivos consideraban que existían cargos considerados inconvenientes para las mujeres: en la gran mayoría de los casos, esas razones aludían a la falta de fuerza o capacidad física; en menor grado, al tema de los riesgos en el trabajo; solamente el 1 por ciento se refería a la falta de capacitación y/o especialización técnica de las mujeres.

consideradas apropiadas para mujeres, según las imágenes vigentes de lo femenino y lo masculino.

El acuerdo sobre que *los hombres son menos acuciosos* es muy superior al desacuerdo (43 y 19 por ciento, respectivamente). Esto es consistente con la imagen de género dominante, según la cual las mujeres y no los hombres son las apropiadas para el trabajo metódico, prolijo y que requiere paciencia y dedicación.

El alto porcentaje que responde estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (34 por ciento) está sustentado por un 85 por ciento en el sector Financiero, un sector donde la segregación sexual de las ocupaciones es menor. A su vez, el alto acuerdo refleja el 94 por ciento en el sector Agrícola y 59 por ciento en el Industrial, sectores caracterizados por una mayor segregación. El sector Servicios también manifiesta un alto porcentaje de acuerdo (45 por ciento), pero también es alto el porcentaje de indefinición.

En los casos de afirmaciones que aparecen ligadas a valores, tales como la confiabilidad de las mujeres o la honestidad de los hombres, la proporción de las respuestas que no indican ni acuerdo ni desacuerdo es mayoritaria (46 por ciento para el primer caso y 60 por ciento para el segundo). Esto parece indicar una negativa a pronunciarse en temas tan delicados, aunque estas opiniones con frecuencia se manifiestan espontáneamente en entrevistas poco estructuradas, donde siempre queda la posibilidad, se use o no, de relativizar la respuesta.

Las diferencias entre estas respuestas por sector son notorias. En ningún caso es mayoritario el acuerdo con la afirmación *los hombres son más honestos* y en cuatro casos el porcentaje de acuerdo es cero, mientras que en varios es mayoritario el desacuerdo (como, por ejemplo, el sector Financiero, en el cual el porcentaje de desacuerdo alcanza a 86 por ciento). Este desacuerdo no significa que necesariamente opinen que los hombres sean más deshonestos, aun cuando algunos entrevistados afirman que los "problemas con dinero" difícilmente se presentan con mujeres.

Hemos visto que las opiniones de los encuestados sobre los distintos temas generalmente difieren por sector, tamaño y porcentaje de mujeres en la empresa. Sin embargo, es difícil establecer alguna regularidad. En primer lugar, ninguna de las variables independientes, tomada aisladamente, permite explicar de manera concluyente las diferencias en las respuestas; a la vez, el tamaño de la encuesta no es suficiente para cruzar las distintas variables y detectar categorías más finas de empresas combinando las variables mencionadas. Por otra parte, el análisis de los resultados de la encuesta, complementados por las entrevistas

realizadas a una submuestra de empresas, nos permite revisar y afinar las hipótesis. Creemos que es principalmente en ocupaciones específicas y en los espacios laborales en que se desenvuelven, donde se construye el carácter femenino o masculino del trabajo; y que ello genera verdaderos *territorios* masculinos y femeninos, que inciden en las posibilidades de acceso de mujeres y hombres al trabajo y en la valoración que se hace de los mismos.

Las opiniones de los empresarios y ejecutivos sobre hombres y mujeres en el trabajo dependerán, por lo tanto, del lugar que ocupen los trabajadores, de las características de los puestos de trabajo y de las construcciones sociales que indican lo que hombres y mujeres deben o pueden hacer. Al mismo tiempo, la organización del proceso de trabajo no depende solamente de factores técnicos, sino también de estas formas de concebir la organización social y la producción desde el punto de vista del género. De este modo, puede o no permitir compatibilizar el quehacer laboral con la vida privada de trabajadoras y trabajadores, y con las necesidades de la reproducción social. Las posibilidades de mejorar la relación entre las distintas necesidades sociales y personales dependerán de factores que no siempre evolucionan a la misma velocidad y en el mismo sentido.

## 2. PERFILES LABORALES DE HOMBRES Y MUJERES: ¿VIRTUDES FEMENINAS Y DEFECTOS MASCULINOS?

Cuando se habla con los empresarios y ejecutivos en entrevistas no estructuradas, sin preguntas cerradas que establecen parámetros más rígidos a las respuestas, como sucede en las encuestas, ellos se expresan sobre una serie de *virtudes* y *defectos* de los hombres y mujeres en el trabajo. Llama la atención el hecho de que los ejecutivos asocien a las mujeres trabajadoras un número mucho mayor de *virtudes* que a sus colegas del sexo masculino. Y viceversa, que asocien a los hombres un número mayor de *defectos*. Sin embargo, es preciso analizar con detención las virtudes y defectos atribuidos a cada uno de ellos, en función de las posibilidades que podrían abrir a unos y otras en el trabajo.

En relación con las características que atribuyen a las trabajadoras mujeres, los empresarios destacan como virtudes el orden, la prolijidad y delicadeza, la disciplina, la tolerancia a trabajos rutinarios, la eficiencia, concentración y responsabilidad, adaptabilidad y capacidad de establecer relaciones humanas, honradez, compromiso y lealtad. Y señalan como defectos la debilidad física; el “abuso”, en ciertas situaciones, de una imagen de debilidad; la conflictividad, competitividad y cierta violencia solapada entre mujeres.

Por su parte, entre las virtudes atribuidas por los empresarios y ejecutivos a los hombres destacan la capacidad física, la “fortaleza de carácter” para enfrentar situaciones problemáticas, y la rigurosidad y agilidad para cambiar; y entre los defectos, se menciona el desorden, la falta de prolijidad y tosquedad, impulsividad y baja tolerancia a trabajos rutinarios o que requieran permanecer en el mismo lugar varias horas, menor capacidad de concentración y de “pensar en varias cosas a la vez”, menor responsabilidad y compromiso con los objetivos de la empresa, además de una cierta rigidez que dificulta la adaptabilidad a diversas situaciones, así como la agresividad que tiende a surgir en grupos de trabajadores hombres.

Como se puede apreciar, muchas de las virtudes y defectos se definen por contraste, o clara oposición, entre hombres y mujeres: ellas son prolijas y ordenadas, ellos toscos y desordenados; ellas tienen mayor tolerancia a trabajos rutinarios, ellos son más impulsivos y con menor capacidad de concentración; ellos tienen mayor fuerza física y ellas son más débiles.

Lo que interesa es conocer cómo los empresarios valoran estas ‘diferencias’ entre trabajadores y trabajadoras, e identificar qué tipo de funciones y ocupaciones estarían habilitando a hombres y mujeres. Para ello, junto con analizar la composición por sexo de la estructura ocupacional a través de la información que entregaba la encuesta, en las entrevistas se ahondó en las características que los empresarios asignaban a los trabajos desempeñados por hombres y mujeres.

Se puede apreciar que, en general, las *virtudes masculinas* se asocian a cargos que suponen manejo de poder, toma de decisiones, otorgan mayor estatus, por un lado, o requieren mayor fuerza física y cierta agresividad, por otro; por su parte, las *virtudes femeninas* vinculan a las mujeres, en gran medida, con ocupaciones con poco poder de decisión, menor calificación, de carácter más rutinario, estresantes, de gran minuciosidad y relacionados con el trato a personas (Cuadro 3).



Cuadro 3. Características de las ocupaciones de hombres y mujeres en las empresas entrevistadas. Todos los sectores

OCUPACIONES DE HOMBRES	OCUPACIONES DE MUJERES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• toma de decisión</li> <li>• manejo de poder</li> <li>• innovación e improvisación</li> <li>• más calificados (habilidades aprendidas)</li> <li>• requieren fuerza física, agresividad, dominio de conocimientos técnicos (por ejemplo, manejo de máquinas en producción)</li> <li>• mayor estatus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poca toma de decisión</li> <li>• poco manejo de poder</li> <li>• repetitivos, estresantes</li> <li>• poco calificados (habilidades y destrezas naturales)</li> <li>• livianos, “fáciles” (producción), escaso dominio de conocimientos técnicos (a excepción de costureras)</li> <li>• poco estatus</li> </ul>

Parece evidente el papel que juega la diferencia de sexos en la calificación laboral que hacen los empleadores de trabajadoras y trabajadores, ya que los empleos, como lo sostiene Maruani (1993), no se definen de manera independiente de quien los realiza. La diferencia de sexos está presente en el discurso empresarial como un criterio para jerarquizar y valorizar los trabajos. Ello explica el que muchas de las habilidades y aptitudes atribuidas a las mujeres, que seguramente son muy importantes para garantizar la calidad de los productos y servicios, la eficiencia y la productividad de las empresas, no se caractericen como calificaciones profesionales, sino como atributos personales *naturales*, sean físicos o psicológicos. Explica también que la forma en que algunos entrevistados nombran a las trabajadoras, independientemente de sus calificaciones y situaciones ocupacionales, expresen una asociación con imágenes del ámbito doméstico (al nombrarlas como “*madres*” o “*esposas*”); o, más a menudo, con lo que Reygadas (1998) denomina el estatus no-adulto de las trabajadoras (al nombrarlas como “*niñas*”, sin importar su edad).<sup>10</sup>

Creemos que estos discursos sobre hombres y mujeres en el trabajo, y las imágenes de género a ellos subyacentes, inciden en las decisiones empresariales relativas a la contratación, promoción y capacitación de trabajadores de uno y otro sexo. Pero, además, en el carácter masculino o femenino atribuido a ciertas ocupaciones, y a partir de esto, en la configuración de *territorios masculinos* y *territorios femeninos* en el trabajo.

<sup>10</sup> Se habla, por ejemplo, de “*las niñas que venden bonos [para atención médica]*”, de trabajos atractivos para “*una niña que tenga hijos y que mantenga el hogar*”, de la “*niña que pedía más permiso para cuidar a su guagua (bebé)*”, o de las “*niñas muy ligeras de genio*”.

### 3.1 Territorios de hombres y territorios de mujeres

La configuración de estos *territorios* masculinos y femeninos, que marcan el campo en el cual se definen las características de las ocupaciones o funciones consideradas más apropiadas para hombres o mujeres, es una de las formas a través de las cuales se expresa la percepción de los empresarios de las identidades de género asociadas a trabajadores y trabajadoras. Lo que interesa analizar aquí es: a) la forma como los empresarios caracterizan las distintas categorías ocupacionales basándose en estas imágenes de género y, a partir de ahí, las definen como más o menos apropiadas para mujeres u hombres; b) cómo esas definiciones inciden tanto en la evaluación del desempeño de hombres y mujeres en el trabajo, como en la reproducción de la segregación por sexo que sigue caracterizando la estructura ocupacional de las empresas.

*a. El acceso de mujeres a cargos de dirección: “el gerente puro, por así decirlo, son más hombres”<sup>11</sup>*

Varios estudios han señalado la presencia de significativas barreras para el acceso de mujeres a los puestos gerenciales, es decir, “obstáculos artificiales e invisibles basados en prejuicios psicológicos y estructurales” (OIT 1997), que limitan el ingreso a cargos de alto nivel y definen ciertos patrones de inserción. Así, se indica que las pocas mujeres que acceden a ese tipo de cargos suelen concentrarse en áreas como recursos humanos, comunicación, administración, consideradas menos estratégicas para la empresa en comparación con las de desarrollo de productos o gestión financiera; y que sus oportunidades, en general, se concentran en los niveles inferior e intermedio de la dirección, y en los sectores de servicios, financiero y la administración pública.

Los resultados de la investigación apuntan en el mismo sentido. En la mayoría de las empresas entrevistadas, se destaca el fuerte predominio de hombres en las gerencias y jefaturas de más alto nivel (*“el gerente puro”*). Las mujeres que acceden a puestos de dirección se concentran en subgerencias y jefaturas de niveles menores, especialmente en áreas de recursos humanos y personal. A pesar del fuerte predominio masculino en estas áreas, solo un 5,7 por ciento de los empresarios encuestados consideró que las gerencias y jefaturas eran cargos inconvenientes para ser ocupados por mujeres. Los entrevistados señalaron que la escasez de mujeres en la alta gerencia se debía a su falta de motivación para ocupar esos cargos, ya que ellas no

---

<sup>11</sup> Expresión utilizada por el ejecutivo de una Institución de Salud Previsional (Isapre) entrevistado.

tendrían tanto interés por el estatus asociado a ellos, y prefieren “guiar” o “coordinar” en lugar de “mandar”. Sin embargo, encontramos evidencias de la persistencia de fuertes obstáculos al acceso de mujeres a puestos de mando, como, por ejemplo, el rechazo y hostilidad de los trabajadores a aceptar jefaturas femeninas en empresas industriales masculinizadas. Eso indica que la falta de motivación atribuida a las mujeres para ocupar estos cargos no puede ser entendida sin considerar que ello responde también a la existencia de serias barreras de acceso.

Hay cierto consenso entre los entrevistados en atribuir a las mujeres que acceden a cargos gerenciales un estilo de dirección más democrático y horizontal. Por otra parte, algunas entrevistadas (gerentes de recursos humanos de empresas financieras, de servicios, transporte y comunicaciones) mencionaron que las mujeres solían ser más eficientes durante la jornada laboral, ya que sus obligaciones familiares no les permiten continuar con el trabajo en las casas; más responsables, adaptables, comprensivas y organizadas y con una mayor capacidad para establecer relaciones humanas, pensar en varias cosas a la vez y abordar las situaciones desde distintos puntos de vista. A juicio de estas ejecutivas, gran parte de las características mencionadas son habilidades desarrolladas por las mujeres en el ejercicio de roles familiares, que, en el ámbito laboral, pasan a ser virtudes.<sup>12</sup> Algunos autores han denominado estas habilidades como “destrezas suaves”, que convertirían a las mujeres en especialistas emocionales de las relaciones (Newman 1995 y Osborne 1993, citado en Reygadas 1998) y que podrían propiciar cambios en la cultura empresarial, tales como el trabajo en equipo o formas más horizontales de ejercicio del poder (Hola y Todaro 1992).

Esta situación contrasta con la vivida en empresas del sector industrial con un alto porcentaje de hombres, donde, si bien se han dado procesos de incorporación de mujeres en cargos de dirección (y, en este sentido, no deben entenderse como espacios impermeables), se encuentran las mayores resistencias. En la empresa *Gráfica* (96 por ciento de mano de obra masculina), como parte de un proceso de profesionalización de los puestos de dirección, se nombró a una mujer como subgerenta de planificación y control del área de producción. Jefes y trabajadores reaccionaron con mucha hostilidad ante la presencia de una mujer en un “*terreno de hombres*”, lo que se tradujo en acciones como rayarle al auto, llamarla a la casa para molestarla, e incluso inventar y difundir por la empresa que tenía una relación amorosa con un trabajador. Según el entrevistado, los costos personales de esta situación para la subgerenta

---

<sup>12</sup> La ejecutiva de una empresa de *comunicaciones* afirma que las mujeres tienden a hacer del trabajo una extensión del hogar, en cuanto a la necesidad de establecer relaciones más cálidas y centradas en las personas.

han sido muy altos, y el rechazo de sus subordinados se expresa en un cuestionamiento de sus atributos personales “femeninos” y no de su calificación técnica; por el contrario, se destaca su idoneidad profesional para el cargo. El problema radica, fundamentalmente, en que se trata de una mujer en un terreno de hombres por excelencia (el área de producción de una empresa masculinizada), donde una condición necesaria para ejercer la jefatura sería la *“fortaleza de carácter”*, entendida como un atributo masculino que se manifiesta en la capacidad de enfrentar emocionalmente situaciones problemáticas; en este caso, la hostilidad abierta de los subordinados aparece motivada justamente por lo que se considera la “intromisión” de una mujer en un territorio masculino.

#### *b. La presencia femenina en la producción y en las áreas operacionales*

A pesar del porcentaje significativo de mujeres en áreas de producción en las empresas del sector Industrial estudiadas,<sup>13</sup> la visión de los ejecutivos es que en estas áreas se concentran los cargos más inconvenientes para mujeres:<sup>14</sup> se trata de trabajos que requieren más esfuerzo físico y “sacrificio”, se suelen realizar en turnos de noche, en ambientes poco gratos (sucios) y revisten algún grado de peligrosidad. En cambio, la mayor fuerza física de los hombres, asociada a la *“fortaleza de carácter”* antes mencionada, los haría más aptos para asumir estas funciones riesgosas y *“sacrificadas”*, como el manejo de maquinaria, la carga de material o la manipulación de material delicado, funciones que, a su vez, están asociadas a mayor responsabilidad, mayores remuneraciones y estatus.

En general, se caracteriza las labores que realizan las mujeres en la producción como las más sencillas y livianas, las que no requieren gran fuerza física sino prolijidad, cuidado de detalles, paciencia y tolerancia a tareas repetitivas, y exigen permanecer mucho tiempo en el mismo lugar. Se trataría de trabajos de carácter secundario, que más que una calificación específica, requieren de supuestos atributos femeninos, concebidos más como *destrezas naturales* que como *habilidades adquiridas*, talento y no calificación, rasgos propios de la naturaleza femenina y de su relación con el ámbito doméstico.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Según los datos de la encuesta, 73 por ciento de las ocupadas en las empresas industriales fueron clasificadas como operarias.

<sup>14</sup> Un 51 por ciento de los encuestados señala que los trabajos más calificados de la producción o vinculados a ella, y un 47 por ciento de los trabajos manuales menos calificados de la producción, son inconvenientes para las mujeres.

<sup>15</sup> En la empresa de *cerámica*, se dice que la habilidad manual de las mujeres para pulir piezas tiene que ver con *“el manejo de la maderera, el pelar cebollas o cocinar”*; también se señala en empresas de otros sectores que el

Esta forma de caracterizar el trabajo de las mujeres tiene directa relación con el hecho de que las fábricas siguen siendo, en el imaginario de los empresarios y de los propios trabajadores, el *territorio masculino* por excelencia, en el que se exalta la fuerza física, los trabajos pesados y sacrificados. Y esto, claro está, no significa la exclusión absoluta de mujeres en el trabajo industrial;<sup>16</sup> lo que hace es definir una inserción segregada a ciertas ramas y ocupaciones, muchas veces en condiciones precarias, que se expresa, entre otras cosas, en su *confinamiento* a puestos de trabajo caracterizados por la utilización de habilidades supuestamente relacionadas con la esfera doméstica (Abramo y Todaro 1998). Para ilustrar este aspecto, es interesante mencionar el caso de las encuadernadoras en la empresa *Gráfica*, cuyo trabajo no es, a juicio del entrevistado “*de alta especialización, pero sí de mucho cuidado*”, lo que requiere “*dedicación y prolijidad*”. Por eso, la empresa exige exclusivamente mujeres, subcontratadas de manera temporal. Sin embargo, el ejecutivo menciona que, al trabajar en los mismos recintos que los hombres, se produjeron problemas como acoso sexual e infidelidades (“*líos de faldas*”), lo que llevó a la empresa a habilitar un lugar fuera del recinto principal para las encuadernadoras: “*casi en zonas aisladas (...) donde no va nadie; allá va un solo hombre que está encargado de entregar y recibir los materiales*”. La caracterización del trabajo de las encuadernadoras como no calificado, junto con su aislamiento, parecen ser expresión de una cultura fabril que no mezcla los géneros y que, como lo han señalado otros autores, pretende a toda costa no ser “afeminada” (Hoggart 1990, citado en Reygadas 1998).

### c. Profesionales y técnicos

En las empresas estudiadas existe buena disposición para incorporar mujeres en los niveles profesionales, incluso en empresas con alto porcentaje de mano de obra masculina. Es el caso de la empresa *Minera*, que ha integrado a mujeres profesionales en cargos ejercidos hasta ese momento solo por hombres: una ingeniera civil como supervisora de tronadura y una química como administradora de una planta productiva.<sup>17</sup> Las áreas técnicas, si bien en muchos casos

---

trabajo de mujeres en áreas operacionales, como el de las operadoras telefónicas, requiere de un “*perfil más psicológico que técnico*”. Ese tipo de consideración, incluso de las propias mujeres al referirse a su trabajo, ha sido encontrado en varias investigaciones. Véase, entre otras, Risek y Leite (1999) y Jenson (1989).

<sup>16</sup> En efecto, las cifras globales para Chile indican que el porcentaje de trabajadoras industriales sobre el total de las mujeres ocupadas (13,5 por ciento) no es muy inferior al porcentaje de trabajadores industriales sobre el total de hombres empleados (17,5 por ciento; datos del INE para 1997); la participación de la mano de obra femenina sobre el volumen total del empleo del sector es de 27 por ciento y ha crecido 47 por ciento entre 1985 y 1997.

<sup>17</sup> En términos agregados, la presencia femenina en el grupo de profesionales y técnicos viene aumentando significativamente en América Latina, fenómeno que está asociado al aumento de sus tasas de participación y de

tienen un carácter masculino, agrupan ocupaciones muy diversas que varían mucho por sector. Por eso es necesario hacer distinciones. En algunas empresas del sector Servicios, por ejemplo, se aprecia cierta apertura al ingreso de mujeres. La ejecutiva de la empresa de *Informática* señala que la primera mujer que entró al servicio técnico, hace 17 años, enfrentó muchas dificultades, porque se trataba de *“un mundo de hombres”*. Sin embargo, *“eso ha ido cambiando con el tiempo; ella hizo su carrera, hoy es gerente del servicio técnico y hay más mujeres ahí”*. En la misma empresa *Minera* se han incorporado mujeres analistas químicas al trabajo en laboratorio. Sin embargo, en empresas del sector Transporte y Comunicaciones, la instalación y reparación de líneas telefónicas o vías ferroviarias es un trabajo desempeñado exclusivamente por hombres.

#### *d. Áreas administrativas*

Como se podría esperar, la mano de obra femenina predomina en las áreas administrativas, desempeñando una serie de cargos considerados “típicos” de mujeres: secretarias, contadoras, vendedoras y supervisoras, personal del área de recursos humanos y, en algunos casos, de bodega para inventariar mercadería. En las funciones menos calificadas de esa área, como auxiliares de aseo, encontramos a hombres y mujeres, y en las funciones de cierre y apertura de oficinas, trámites bancarios y seguridad, predominan los hombres.

En estos casos, el discurso empresarial destaca como habilidades propias de las trabajadoras la *“capacidad de organización y orden”* y la *“mayor estabilidad y responsabilidad”*. Entre sus cualidades humanas se menciona una mayor honradez, compromiso, lealtad, fidelidad y buena presencia, todo lo cual hace a las mujeres mucho más aptas que los hombres para trabajos administrativos de confianza y, especialmente, de atención al público. El entrevistado de la empresa que comerciaba productos electrónicos las describió como *“más finas, con más tacto; la buena presencia da un aire especial, mejora el ambiente de trabajo, lo hace más alegre”*. Nuevamente, al igual que en las áreas productivas, las referencias tienen más que ver con un perfil psicológico y actitudinal que con características profesionales o técnicas.

---

sus niveles de escolaridad. Esa presencia ya alcanza a más del 50 por ciento en las zonas urbanas de muchos países, entre los cuales se destacan Chile, Costa Rica, México y Venezuela (Valdés y Gomáriz 1995).

### 3.2 Las principales limitaciones de las mujeres en el trabajo

Junto con los defectos y virtudes atribuidas por los empresarios y ejecutivos a hombres y mujeres, otro elemento que ayuda a entender la ubicación de cada uno en la estructura ocupacional y la configuración de *territorios masculinos* y *territorios femeninos*, es la supuesta limitación de las mujeres para desempeñar ciertas ocupaciones. Además de la fuerza física y el riesgo, que aparecieron como las razones más importantes para determinar la existencia de ocupaciones consideradas inconvenientes para mujeres, se menciona su supuesta falta de disponibilidad para trabajar en turnos nocturnos y viajar. Nos parece necesario analizar estas supuestas limitaciones, especialmente las dos últimas, en relación con algunos puestos ocupados exclusivamente por mujeres en las empresas estudiadas. Nos referimos a las *operadoras telefónicas* y las *enfermeras*, quienes durante todo el año cumplen con turnos de noche, y a las *azafatas* de transporte terrestre, cuyo trabajo consiste precisamente en viajar. Estos casos, si bien confirman muchas de las tradicionales imágenes de género, ya que se trata de ocupaciones que suponen atención al público y para las que se resalta el perfil “*más psicológico que técnico*” de quienes las realizan, claramente cuestionan, o abiertamente contradicen, las supuestas limitaciones que los ejecutivos atribuyen a las mujeres.<sup>18</sup>

Esta incongruencia entre el discurso empresarial y algunas prácticas gerenciales indica que la atribución de limitaciones a las mujeres para desempeñar determinadas funciones es bastante relativa y casuística: aparece cuando se trata de ocupaciones y *territorios masculinos* y desaparece en los casos contrarios, o sea, en las ocupaciones desempeñadas casi exclusivamente por mujeres y asociadas a atributos *femeninos*. Es a partir de este discurso empresarial, expresión de identidades de género rígidas y bastante tradicionales en el mundo del trabajo, que se toman muchas de las decisiones que tienden a mantener dinámicas de segregación.

---

<sup>18</sup> Cuando se consultó a la ejecutiva de una clínica por la supuesta dificultad de las enfermeras para hacer turnos nocturnos, señaló que esto no representaba ningún problema, porque “*ellas mismas (...), al ponerse a estudiar esta profesión, saben que tienen que trabajar en turnos*”. Aunque reconoce que esto puede generar problemas en la vida familiar (afirma que en el área de salud, la mayoría de hombres y mujeres son separados o casados más de una vez), las enfermeras “*se las arreglan (...)* *se las han arreglado toda su vida*”. La entrevistada destaca también que estas trabajadoras se caracterizan por bajos niveles de ausentismo y un alto nivel de responsabilidad. En el caso de las azafatas, el entrevistado señala que todas son mujeres jóvenes “*por razones de marketing, de buena presencia*” y condiciones para atender público.

### 3. CONCLUSIONES

El estudio evidencia la presencia de continuidades y cambios en el discurso empresarial sobre hombres y mujeres en el trabajo: por un lado, la emergencia de nuevas ideas; y, por otro, la persistencia de imágenes tradicionales que, al mismo tiempo, se originan en y reproducen la segregación ocupacional por sexo existente al interior de las empresas y en el mercado de trabajo. Los resultados de la investigación indican, además, que el discurso empresarial sobre las mujeres en el trabajo es muchas veces ambiguo y contradictorio. Se detectan en él algunas representaciones comunes, pero hay muchos temas polémicos respecto de los cuales es difícil definir tendencias claras, e incluso opiniones significativamente mayoritarias. En algunos de los temas centrales, las percepciones están claramente divididas.

Aún más difícil es establecer una relación clara entre esas opiniones y cualquiera de los factores definidos en nuestro sistema de hipótesis (tamaño de la empresa, sector productivo, porcentaje de mujeres). En cada una de esas categorías de clasificación, encontramos opiniones bastante diferentes. Llegamos a la conclusión de que, más que obedecer al sector o al tamaño de las empresas estudiadas, lo que mejor puede explicar la opinión negativa o positiva, favorable o desfavorable de los empresarios respecto a las mujeres, es una definición *previa* de las características de las distintas ocupaciones. Tal 'pre-definición' tiene poco que ver con elementos técnicos u organizativos de las ocupaciones, y sí con el carácter masculino o femenino socialmente atribuido a ellas. Estaríamos, por lo tanto, frente a mecanismos de constitución de un *orden de género*, que caracteriza y clasifica a cierto tipo de empresas (y más aún, a cierto tipo de ocupaciones al interior de cada empresa), como más o menos adecuadas para hombres o mujeres, definiendo verdaderos *territorios* masculinos y femeninos en el mundo del trabajo. Exactamente el mismo argumento, o la misma característica atribuida a una mujer trabajadora, aparece una vez como una virtud y otra como un defecto o una limitación; una vez como posibilidad y otra como imposibilidad de ejercer adecuadamente una función. Un ejemplo paradigmático es el aludido en relación a que, en la industria gráfica, el principal impedimento para contratar mujeres en el área de producción es su supuesta imposibilidad de trabajar en los turnos de la noche y el que ciertas ocupaciones hayan sido tradicionalmente desempeñadas por hombres. Y, sin embargo, en las empresas de comunicaciones o del sector Salud, las mujeres se concentran exactamente en ocupaciones caracterizadas, desde siempre, por el trabajo nocturno y en turnos (operadoras telefónicas y enfermeras). ¿Qué diferencia existiría, entonces, entre esas dos situaciones? Que el trabajo de enfermeras y operadoras telefónicas es considerado propio para mujeres y el del obrero de la industria gráfica es considerado



impropio. Las explicaciones para eso no se encuentran en el terreno de las competencias técnicas, sino en razones de orden cultural e histórico, que siguen reproduciéndose a pesar de los profundos cambios ocurridos en los últimos años en las características técnicas de esas ocupaciones.

Otra conclusión del estudio es que, a pesar de todas las resistencias que persisten, las mujeres son, en promedio, mejor evaluadas que los hombres en su desempeño laboral. Lo que sí sigue siendo muy importante, y eso está relacionado al punto anterior, es la idea de que hay habilidades y ventajas que son propias de los hombres y otras, diferentes, que son propias de mujeres. Eso quizá no sería un problema si esa diferencia no se convirtiera en desigualdad; o sea, si junto a ese señalamiento de las diferencias (casi siempre identificadas por comparación u oposición), no se produjera una fuerte jerarquización de las supuestas virtudes y defectos atribuidos a hombres y mujeres, y que incidirá significativamente en las posibilidades de unos y otras de acceder al empleo, a mejores remuneraciones y a cargos más valorados.

Finalmente, respecto a los costos laborales, la percepción predominante es que los *costos indirectos* de las mujeres son más altos. Sin embargo, los resultados de la investigación, además de evidenciar la existencia de un porcentaje importante de empresarios que *no tiene* esa opinión, muestran también que, en general, se está aludiendo a aquellas situaciones que, sin generar gastos monetarios adicionales al empleador, a su juicio afectan o podrían afectar la productividad de la empresa. Otra vez el argumento, que nunca está sustentado en mediciones sistemáticas, es ambiguo e impreciso, y parece referido mucho más a una lógica del orden y del control que a una lógica de los beneficios monetarios.

Vale señalar que la percepción de esas supuestas perturbaciones del orden al interior de la empresa (que se relacionan básicamente a la situación actual, futura o probable de las mujeres como madres y a su compromiso con las responsabilidades familiares), se estructuran con referencia a un paradigma de organización del trabajo y de la producción que sigue siendo concebido sin tomar en cuenta sea la creciente participación femenina en la fuerza de trabajo, sea una serie de necesidades y demandas que empiezan a ser expresadas también por los hombres trabajadores. A pesar de los cambios ocurridos en la participación de mujeres y hombres en el mercado de trabajo y en la familia, la estructura de los lugares de trabajo, así como las prácticas y expectativas ahí existentes, se basan aún en la noción de que los trabajadores quieren y pueden hacer del trabajo su prioridad principal, por encima de la familia, la comunidad y otros aspectos relativos a su vida privada. En otras palabras, los modelos de

desempeño deseable en el trabajo están pensados con relación a un paradigma de trabajador que no tiene familia que requiera de su tiempo, ni vida personal fuera del trabajo.

Implícitamente se supone un trabajador que no se enferma, que no tiene accidentes, que no hace ninguna labor comunitaria, es decir, un individuo que vive el trabajo como esfera dominante y prácticamente exclusiva de su vida.

En esa línea, es importante señalar que otras formas de organización de la producción y del trabajo, así como otros estilos de gestión empresarial —que permitieran, por ejemplo, jornadas de trabajo menos intensas y extensas, trabajos menos repetitivos y rutinarios, la creación de un ambiente laboral más “amigable”, o una mejor conciliación entre la vida laboral y la vida doméstica— podrían contribuir a la eliminación de una serie de problemas de desempeño, eficiencia y productividad laboral actualmente existentes, tanto en el caso de las mujeres como de los hombres.

## BIBLIOGRAFIA

Abramo, Laís y Rosalba Todaro. 1998. “Género y trabajo en las decisiones empresariales”. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Año 4, nº 7.

Arriagada, Irma. 1998. *Realidades y mitos del trabajo femenino urbano en América Latina*. Serie Mujer y Desarrollo nº 21, Cepal, julio.

Castillo, Juan José. 1994. “El absentismo laboral de la mujer: el fin de un mito”. En: Juan José Castillo. *El trabajo del sociólogo*. Madrid: Editorial Complutense.

Hola, Eugenia y Rosalba Todaro. 1992. *Los mecanismos del poder. Hombres y mujeres en la empresa moderna*. Santiago/Buenos Aires: Centro de Estudios de la Mujer (CEM)/GEL.

Humphrey, John. 1987. *Gender and work in the Third World (sexual división in brazilian industry)*. Londres/New York: Tavistock Publications.

INE. 1994. *Mujeres en Chile: Radiografía en números*. Santiago de Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.

Jenson, Jane. 1989. “The talents of women, the skills of men: flexible specialization and women”. En Stephen Wood, ed. *The transformation of work?*

Lerda, Sandra y Rosalba Todaro. 1997. “¿Cuánto cuestan las mujeres? Una análisis de los costos laborales de las mujeres”. En: *Sociología del Trabajo* 30. Madrid: Siglo XXI.

Maruani, Margaret. 1993. “La calificación, una construcción social sexuada”. En: *Economía y Sociología del Trabajo*. Madrid: Siglo XXI.

- OIT. 1997. *El acceso de las mujeres a puestos de dirección*. Informe para el debate de la Reunión tripartita sobre el acceso de las mujeres a puestos de dirección. Ginebra: OIT.
- OIT. 1999. *Panorama Laboral 99. América Latina y el Caribe*, nº 6. Lima: OIT.
- Reygadas, Luis 1998. "Fábricas con aroma de mujer. Las nuevas culturas del trabajo vistas desde la óptica de género". En: L. Abramo y A.R.P. Abreu, eds. *Gênero e Trabalho na Sociologia Latinoamericana*. São Paulo: ALAST/SERT.
- Risek, Cibele y Márcia Leite. 1999. "Dimensões e representações do trabalho feminino fabril". En: L. Abramo, y A.R.P. Abreu, eds. *Gênero e Trabalho na Sociologia Latinoamericana*. São Paulo: ALAST/SERT.
- Simon, Herbert. 1979. "De la racionalidad sustantiva a la procesal". En: Frank Hahn/Martin Hollis, comp. México: Fondo de Cultura Económica, 1986.
- Valdés, Teresa y Enrique Gomáriz. 1995. *Mujeres latinoamericanas en cifras*. Volumen comparativo. Santiago: Instituto de la Mujer de España/Falcso.