

Desigualdades de género en la cúpula de las grandes empresas: Uruguay en perspectiva comparada

Miguel Serna¹; Marcia Barbero Portela²

RESUMEN

La baja participación femenina en alta dirección de grandes empresas desnuda uno de los aspectos más polémicos de cómo se construyen las jerarquías de autoridad, relaciones de poder y de dominación en las sociedades contemporáneas. A pesar de su magnitud cuantitativa, la subrepresentación de género en puestos directivos de empresas ha sido no sólo de escasa visibilidad pública en la sociedad, sino también, ha recibido escasa atención académica en las teorías de elites y contando con pocos estudios comparativos sobre la temática. Justamente se trata de contribuir a cuestionar la naturalización histórica de las desigualdades de género en el mundo productivo y del trabajo.

El objetivo de la ponencia es abordar el sesgo de género en los puestos de alta dirección de grandes empresas y las carreras de las mujeres empresarias. En función de ello, se va a problematizar la persistencia de desigualdades de género en la cúspide del poder económico analizando la presencia de mujeres en tanto “elites discriminadas” y los mecanismos de reproducción desigualdades a través de la división sexual del trabajo y los procesos de aculturación de las elites femeninas.

Específicamente, se toma como caso de estudio la situación de las mujeres en puestos de dirección de grandes empresas en Uruguay, considerado en perspectiva comparada internacional y nacional, en base a diversos estudios de carreras gerenciales de mujeres, estadísticas y análisis cuantitativo de la segmentación sexual de las diversas gerencias y por tamaño empresas y sector económico de desarrollo. Asimismo, se explora la temática con técnicas cualitativas con entrevistas y trayectorias biográficas mujeres y hombre en puestos de alta gerencia en Uruguay.

Palabras clave *Género, Directivos de Empresas, Reclutamiento y carrera gerencial, elites empresariales*

¹ Prof. Agregado UC-Sociología Depto. de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, UDELAR. miguelpsf@gmail.com

² Prof. Asistente UC-Sociología Depto. de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, UDELAR. marcia.barbero@gmail.com

“le diría que nuestra empresa a lo largo de los años ha sido así, ¿cómo es en otros casos? no, no lo sé, pero en el caso nuestro sí, digamos que es un trabajo que demanda de estar bastante lejos de la casa de uno, requiere muchos viajes desde muy joven, digamos que es una industria donde la contra parte diría, 100% siempre son hombres, capaz que eso es un poco también resultado de esto” (Entrevista Gerente CEO empresa Multinacional)

El problema y su fundamentación

La baja participación femenina en la alta dirección de las grandes empresas desnuda uno de los aspectos más polémicos de cómo se construyen las jerarquías de autoridad, las relaciones de poder y de dominación en las sociedades contemporáneas. Los datos estadísticos simplemente son una forma de medición de la realidad fáctica de las desigualdades de género, que involucran posiciones y roles sociales, así como formas de construir el status social y las representaciones subjetivas e intersubjetivas en la cúspide de la sociedad de los grupos dirigentes y clases altas.

Las estimaciones de las denominadas como paredes o techos de cristal se realizan con diversas fuentes de datos, que de hecho tienen lagunas y tan sólo deben considerarse como aproximativas de la realidad. No obstante, a pesar de los limitantes estadísticos, los datos son muy elocuentes del fenómeno de estudio.

A modo ilustrativo, según un estudio reciente elaborado por la OIT entre las empresas más grandes a nivel mundial que cotizan en la bolsa, las directoras generales no superan el 5%, y dentro de las grandes empresas de América Latina la participación femenina en puestos de alta dirección se sitúa promedialmente en un 1,9% (OIT, 2015, pag.8). De acuerdo a otra fuente, los resultados de la encuesta Catalyst sobre la integración de mujeres que ocupaban cargos en juntas directivas de empresas realizada en 44 países de diversas regiones del mundo en el año 2013, mostraban que sólo en 4 países pertenecientes a las naciones de mayor desarrollo humano las mujeres tenían un porcentaje de participación en puestos directivos superior al 20%, mientras 14 países tenían una participación femenina entre el 5 y el 10%, y 13 países contaban con menos del 5% de mujeres en tales posiciones. Por su parte, los países de América Latina relevados en dicha encuesta mostraban porcentajes de participación femenina inferiores al 10% en cargos directivos de grandes empresas (estudio citado por OIT, 2015, pag.10).

A pesar de su magnitud cuantitativa, la subrepresentación de género en puestos directivos de empresas ha sido no sólo de escasa visibilidad pública en la sociedad, sino que también ha recibido escasa atención académica en las teorías de elites, contándose con pocos estudios comparativos sobre la temática (Vianello, Moore, 2004). La ponencia trata de contribuir a cuestionar la naturalización histórica de las desigualdades de género en el mundo productivo y del trabajo.

La perspectiva de este trabajo es el análisis las “elites discriminadas” (García de León, 1994), en particular las “elites femeninas” que tuvieron “éxito” en el ascenso a puestos directivos en el poder económico. Desde este enfoque se considera “que se está produciendo un proceso de aculturación por parte de las mujeres (modelo social dominado) hacia el modelo cultural dominante). Las mujeres están ocupando *por primera vez*, los *primeros puestos* de poder, son las *primeras* en experimentar sus efectos (valga esta redundancia deliberada). Son “cobayas

privilegiadas” de este cambio social.” (García de León, 1994, pag.40). El adjetivo de “elites discriminadas” procura dar cuenta de su condición minoritaria entre las elites masculinas y de las dificultades de las estrategias de ascenso de las mujeres que deben enfrentar desafíos para la movilidad ascendente en tanto tienen que “sacrificar” o postergar el rol femenino tradicional de la maternidad (restringida a las tareas de reproducción del mundo doméstico), priorizar trayectorias profesionales de alta dedicación horaria mostrando “rendimientos excepcionales” en la competencia con sus pares masculinos y contrarrestar los estereotipos masculinos dominantes en los puestos más privilegiados de autoridad. En este sentido, el pasaje de la esfera doméstica a la profesional en el mundo laboral es percibido muchas veces en forma “esquizofrénica”, conflictivo y vivenciado con una dosis de culpabilidad por parte de las mujeres quienes cargan con los estereotipos masculinos dominantes de expectativa de una responsabilidad femenina acumulada de las tareas en ambas esferas.

Las dificultades que tienen que superar las estrategias de ascenso de las mujeres a posiciones de autoridad y poder desencadenan procesos de fragmentación de las identidades femeninas. Las estrategias de movilidad ascendente de mujeres a posiciones de poder enfrentan así múltiples obstáculos y se ensayan alternativas diversas de reconversión de las identidades y roles femeninos. De un lado, ello supone enfrentar cambios en la vida cotidiana de las mujeres, en los mecanismos de reproducción de la dominación masculina mediante la violencia simbólica cotidiana, de cuestionar el “establishment androcéntrico”, en particular de modificar la división de tareas entre actividades laborales y del hogar, así como de la posición de las mujeres en los nuevos arreglos familiares. De otro lado, supone cuestionar también la cultura meritocrática dominante de igualdad de oportunidades y talentos individuales típica en las sociedades modernas, y en particular de las limitantes e insuficiencias de la mera acción individual (de las mujeres) para transformar prácticas sociales e institucionales. En ese plano, es que se pone en la agenda pública de instituciones y actores colectivos la necesidad de impulsar políticas de cuotas afirmativas para revertir los mecanismos perversos que reproducen las inequidades de género.

El objetivo de la ponencia es abordar el sesgo de género en los puestos de alta dirección de grandes empresas y las carreras de las mujeres empresarias. En función de ello, se problematiza la persistencia de desigualdades de género en la cúspide del poder económico analizando la presencia de mujeres en tanto “elites discriminadas” y los mecanismos de reproducción de desigualdades a través de la división sexual del trabajo y los procesos de aculturación de las elites femeninas. Específicamente, se toma como caso de estudio la situación de las mujeres en puestos de dirección de grandes empresas en Uruguay, considerado en perspectiva comparada internacional y nacional, en base a diversos estudios. Esta ponencia presenta avances de investigación del proyecto I+D ¿Nuevas elites empresariales y políticas en un nuevo ciclo de desarrollo en Uruguay? financiado por CSIC bajo responsabilidad de Miguel Serna.

Las dificultades de cambio de las relaciones de dominación masculina y la división sexual del trabajo se vinculan con la forma de estructuración del poder en cada sociedad. Ello supone indagar sobre la relación entre poder y género, de los roles y la distribución desigual de tareas entre hombres y mujeres en el mundo del trabajo, de la desigualdad en la distribución del trabajo doméstico y de cuidados entre sexos, así como el carácter sistemático de tales desigualdades. La jerarquización de determinadas actividades y por tanto de los sexos producen y reproducen clasificaciones sociales en base a modelos dominantes de género. En tal sentido, el mundo empresarial se presenta como un campo privilegiado para abordar las desigualdades de género.

Desigualdades de género en el poder económico

El campo empresarial se configura como un ámbito privilegiado para abordar las desigualdades de género en el mundo del trabajo, en que se hacen manifiestas, se legitima y se reproducen diferentes formas de dominación. Las dificultades de cambio de las relaciones de dominación masculina y la división sexual del trabajo se vinculan con la forma que asume la división sexual del trabajo en cada sociedad. Ello supone la distribución desigual de hombres y mujeres en el mercado de trabajo, la desigualdad en la distribución del trabajo doméstico entre los sexos, así como el carácter sistemático de tales desigualdades. La jerarquización de determinadas actividades y por tanto de los sexos sirve al mantenimiento del sistema de género.

El término “género” es acuñado en la década del setenta por el feminismo anglosajón con el objetivo científico de explicar que los roles desempeñados por varones y mujeres no se deben a diferencias naturales sino que se trata de construcciones sociales. Pero también tuvo un objetivo político pues enfrentó el determinismo biológico y se aproximó a las formas de subordinación a las que estuvieron sometidas las mujeres históricamente como un producto social. En ese sentido, la perspectiva de género es histórica, cambia con el tiempo y el contexto sociocultural. Es por tanto un concepto relacional y contextual, y aporta la idea de variabilidad a través de diferentes sociedades y culturas (Batthyány, 2004). Incorporarlo al análisis sociológico implica el estudio de las posiciones de varones y mujeres en la sociedad, focalizar en la relación entre varón y mujer, y analizar los aspectos más cotidianos de la vida social. Incorporarlo al análisis, pues, significa reconocer que las categorías sexuales no existen en sí mismas sino que se construyen en la relación social que une y opone a los sexos.

Desde una perspectiva del sistema se puede afirmar que el género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales de la sociedad, basado en la diferenciación entre los sexos (Scott 1990). Para esta autora, los elementos que lo constituyen son los símbolos o mitos culturales, las normas, las instituciones y organizaciones sociales, así como las identidades subjetivas. Este concepto permite mostrar que no existe un mundo de varones separado del de las mujeres, sino que se trata de una construcción que tiene que ver con lo simbólico.

Por su parte, Bourdieu (2000) plantea al género como una lógica de dominación ejercida mediante la *violencia simbólica*, legitimada y naturalizada a partir de las diferencias en el plano biológico. Su estudio antropológico de los bereberes de la Cabilia es tomado como punto de partida y de referencia primordial para su análisis de la dominación de los varones sobre las mujeres en la cultura occidental.

El autor explica cómo *la dominación masculina*, y más aún, la distinción entre varones y mujeres, no son naturales, sino que constituyen construcciones sociales y culturales, y son, como tales, arbitrarias. Además, esta justificación de la dominación de lo masculino sobre lo femenino se presenta ante los individuos como neutra y es perpetuada a través del ejercicio de la violencia simbólica, que implica un continuo proceso de socialización en las pautas y valores androcéntricos que cala en lo más hondo de los seres humanos, al arraigarse también en las estructuras sociales que permiten su objetivación. Es así que "La fuerza del orden masculino se descubre en el hecho de que prescinde de cualquier justificación: la visión androcéntrica se impone como neutra y no siente la necesidad de enunciarse en unos discursos capaces de legitimarla." (Bourdieu, 2000: 22).

Partiendo de que los roles desempeñados por varones y mujeres no se deben a diferencias naturales sino a construcciones sociales, consideramos que el género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos, que comprende distintos elementos interconectados (símbolos culturales, representaciones, conceptos normativos, nociones políticas, instituciones y organizaciones sociales, la identidad subjetiva), al tiempo que se trata de una forma primaria de relaciones significantes de poder, con función legitimadora (Scott, 1990). Entendemos también que la dominación masculina (Bourdieu, 2000) es una lógica de dominación ejercida mediante la *violencia simbólica*, legitimada y naturalizada a partir de las diferencias en el plano biológico.

El enfoque de género es relevante para el análisis del modelo patriarcal tradicional con el rol masculino dominante basado en la división del trabajo entre el varón con su posición dominante en la esfera pública, especialmente en ámbito productiva proveedor principal de recursos económicos de la familia y la subordinación de la mujer en la esfera privada doméstica y las funciones de reproducción social.

El concepto de *división sexual del trabajo* refiere a la existencia de tareas o actividades propias del varón y propias de la mujer, y a la tradicional asociación del primero a la esfera productiva y a las actividades de alto valor social, y de la segunda con la esfera de la reproducción, las tareas domésticas y el cuidado (Aguirre, 2007). De aquí surge la tradicional asociación del varón con la esfera pública y de la mujer con la esfera privada. El segundo concepto de importancia es el de *relaciones sociales de género*, inseparable del anterior, en tanto estas se basan en una relación de jerarquía entre varones y mujeres.

Pero la categoría central de cualquier estudio que busque colocar al género como dimensión fundamental del análisis es la de *sistema de género*: "...un conjunto de elementos que incluye formas y patrones de relaciones sociales, prácticas asociadas a la vida cotidiana, símbolos, costumbres, identidades, vestimenta, tratamiento y ornamentación del cuerpo, creencias u argumentaciones, sentidos comunes y otros variados elementos, que permanecen juntos gracias a una débil fuerza de cohesión y que hacen referencia, directa o indirectamente, a una forma culturalmente específica de registrar y entender las diferencias entre géneros reconocidos..." (Anderson, 2006: 21).

Los sistemas de género son complejos y se encuentran estructurados sobre bases diversas y variables, influidos por la historicidad de la sociedad. Ellos reflejan determinadas visiones del mundo que suelen ser contradictorias y presentan asimetrías en sus componentes más básicos.

De acuerdo con Hirata y Kergoat (2007), en los últimos tiempos respecto a estos temas se verifica que si bien las situaciones se modifican, no lo hacen las distancias que separan a varones y mujeres, lo cual conduce a la afirmación, contradictoria a primera vista, de que "todo, pero nada, cambia". Lo que permanece inmutable son los principios organizadores de la división sexual del trabajo: el de separación (existen trabajos de hombres/de mujeres) y el principio jerárquico (un trabajo de hombre "vale" más que un trabajo de mujer). No obstante, la forma en que esos principios se concretizan –las modalidades- varían en el espacio-tiempo.

Un concepto interesante para pensar los cambios en las relaciones entre género y poder, es el de "aculturación" proveniente de la antropología que significa un proceso mediante el cual individuo van adquiriendo "características culturales de otro" por medio de contactos, relaciones e interacciones sociales directas con otros individuos y grupos pertenecientes a culturas diferentes. El "proceso de aculturación de las mujeres" se caracteriza por el tránsito

desde el “viejo modelo cultural femenino” centrado en el rol tradicional de la mujer de “ama de casa” en el mundo doméstico hacia el “nuevo modelo femenino” orientado al desarrollo laboral “profesional” (García de León, 1994, pags.157). Este proceso provoca efectos diversos, de “conflicto sociocultural”, de tensión y “adaptación”, con situaciones contradictorias y posiciones intermedias en los tránsitos de un tipo a otro.

Las mujeres empresarias en las sociedades modernas contemporáneas participan de este período de tránsito del modelo femenino tradicional, de experimentación y de búsqueda ampliación de un nuevo campo y horizonte profesional para la mujer, que las involucra activamente en un conjunto de ocupaciones del ámbito del management, que abarca desde propietarias y directivas de empresas hasta puestos de administración de empresas y gerenciamiento de personas, bajo contrataciones laborales en condición subordinada al capital.

De acuerdo a estudios como el de Ma. Jesús Izquierdo en 1988 se han encontrado diferencias empíricas recurrentes en los patrones de perfiles sociales entre sexos en las categorías profesionales altas, que se pueden sintetizar en:

- “El nivel de estudios es mucho más elevado en las mujeres, preferentemente en los niveles altos.
- Las mujeres de categorías socioprofesionales altas trabajan más horas que el hombre medio, y más horas que el hombre de esas categorías altas.
- Son más jóvenes que los hombres, los cuáles han tenido a su favor el factor tiempo para promocionarse.
- La soltería es un dato diferencial y notable en estas mujeres de categorías socioprofesionales altas.” (citado por García de León, 1994, pag.129)

Además suelen suceder “discriminaciones ocultas de profesionales de elites” por condición de sexo que generalmente las propia mujeres por su propia autovaloración personal y de estatus en la mayoría de los casos no están dispuestas a reconocer públicamente.

Por su parte, el empresariado femenino se ha caracterizado específicamente por la “debilidad de sus empresas” (mayoritariamente empresas de mediano y pequeño porte) respecto al empresariado masculino, así como una “distribución diferencial” predominantemente en el sector servicios y primario, requieren un “sobreesfuerzo y superpluses” personales para el acceso a la actividad empresarial (García de León, 1994, pags.132-134). Pero al mismo tiempo, para el caso español las mujeres que efectivamente se convierten en mujeres empresarias contaron con factores favorables que facilitaron el desempeño de actividades empresariales, como ser a) niveles de estudios superiores promedio más alto que los hombres, b) provienen de familias con “tradición empresarial”; c) están casadas con “maridos con empresas” o directivos; d) relación de “tipo familiar” con sus socios en las empresas; e) circunstancias favorables a recibir “herencias empresariales” (García de León, 1994, pags.134-135).

En cuanto a las categorías de mujeres en puestos de alta dirección de empresas privadas, la participación femenina tiene una presencia cuantitativa bastante inferior, a lo que se suma que generalmente es relegada a las posiciones secundarias de conducción empresarial. A su vez, cuando se pone la atención exclusivamente en los altos directivos en las grandes empresas privadas, la participación es aún más testimonial. No obstante, en el ámbito de la

administración pública si se han observado un ascenso mayor de mujeres en los altos puestos directivos.

En un vasto estudio comparativo por medio de una muestra sobre las trayectorias profesionales de elites políticas y empresariales de hombres y mujeres de elite en 21 países (Vianello, Moore, 2004) se exploraron diversos factores influyentes en los comportamientos y percepciones de las carreras en puestos de alta posición pública y de autoridad. El estudio constata la existencia de barreras estructurales, políticas y culturales para el acceso de las mujeres a posiciones de poder. Para tener éxito en alcanzar las posiciones más altas las mujeres necesitan más recursos privilegiados de sus familias de origen y de pertenencia, utilizar mayores canales de información, de redes sociales, contactos personales y mentores, así como tienen que hacer mayores sacrificios en su vida personal que sus pares varones (Vianello, Moore, 2004, pag.188).

La integración y situación de la familia sigue siendo un factor explicativo de diferencias de posiciones entre mujeres y varones. La doble jornada de trabajo (remunerado y no remunerado) generalmente no es compartida y las tareas domésticas recaen mayoritariamente en las mujeres. Además los cónyuges hombres generalmente poseen niveles educacionales y status ocupacionales superiores a las mujeres (Vianello, Moore, 2004, pag.183).

En cuanto a las carreras profesionales de las elites femeninas empresariales, el estudio da cuenta de trayectorias que tienden a ser similares y convergentes en las posiciones alta cúspide de mujeres y hombres, lo que se hace más notorio en la esfera económica y en cambios generacionales (Vianello, Moore, 2004, pag.183).

En términos general la condición social de origen de las mujeres discrimina en el acceso a posiciones de poder. Las mujeres que llegan a altos puestos ejecutivos lo lograron por contar con un status familiar sociocultural (de padres y cónyuge) más privilegiado que los hombres. No obstante, entre los que llegan a puestos altos de autoridad no se registran diferencias significativas entre mujeres y hombres a la hora de ejercicio del poder. (Vianello, Moore, 2004, pag.185).

Más allá de las limitaciones de las evidencias empíricas los autores tienen una interpretación auspiciosa de la orientación del cambio. En consecuencia cuestionan la creencia de sentido común de una arena pública cerrada y homogénea, por el contrario sostienen que la entrada de las mujeres a las posiciones de poder ha comenzado a cambiar los mecanismos tradicionales de reproducción del poder y contribuyen al cambio de modelo de género dominante (Vianello, Moore, 2004, pag.186).

Desigualdades de género en el mundo empresarial: la situación en Uruguay

Uruguay ocupa posiciones privilegiadas del Desarrollo Humano en el contexto y regional e internacional. Según el informe de Desarrollo Humano del PNUD (2014) Uruguay ocupa la cuarta posición en el ranking de países de América Latina en cuanto al IDH. No obstante, sus posiciones en términos de desigualdades de género no son tan auspicientes. En el ordenamiento mundial del IPG para 93 países en el 2005, Uruguay ocupa el lugar 59, mientras que ocupa el lugar 50 del IDG según datos del 2013. Menos visibles aún son las transformaciones en el mundo económico y de las empresas.

En Uruguay, la participación de las mujeres en el mercado de trabajo ha aumentado durante las últimas décadas de manera sostenida, tomando por ejemplo la evolución de indicadores como la tasa de actividad y empleo femenina. Sin embargo, las mujeres no se insertan en las mismas condiciones que los varones, sino que persisten diferencias significativas en torno a la forma en que ingresan al mercado de trabajo (permanencia y calidad en el empleo).

Asimismo, los logros de las mujeres en el plano del trabajo remunerado y de la educación no se traducen necesariamente en el acceso a lugares de poder político, económico o familiar, al tiempo que continúan observándose brechas importantes en cuanto a los ingresos percibidos por hombres y mujeres, así como en relación al tipo de empleo al que acceden.

El informe mundial sobre 108 países realizado recientemente por OIT (2015: pag.19) constata un crecimiento del número de mujeres en cargos directivos, fundamentalmente de personal directivo medio y superior, brindando un mapa mundial con porcentajes de participación femenina para el año 2012 que van para los 20 países de niveles más altos, superar el 40% hasta casi el 60% de mujeres en puestos de dirección, mientras que en el otro extremos los países con menor participación femenina se situaron en valores inferiores al 15%. En particular, Uruguay queda bien ubicado dentro de los primeros 20 países que ha aumentado la presencia de mujeres en puestos directivos de empresas en los últimos año con un tasa de participación femenina del 44%.

No obstante, los datos estadísticos a nivel nacional suministrado por el Sistema de información de género del Instituto Nacional de las Mujeres en base a la encuesta continua de hogares del Instituto Nacional de Estadísticas del año 2012 nos dan un panorama no tan auspiciante, siendo algunos datos muy significativos para este trabajo. Por un lado, dentro de la distribución de la población ocupada por rama de actividad, se destaca entre las actividades profesionales, científicas y técnicas, que la participación masculina es del 2,9% y la femenina la supera holgadamente a un 4% del total de ocupados (INMUJERES-MIDES, 2012, pag.27). En esta rama de actividad pues, las mujeres tendrían una tasa de participación superior al 30% de la tasa de participación masculina. Sin embargo, por otro lado, la distribución por tipo de ocupación según sexo de los directores y gerentes en la población ocupada, muestra una participación masculina del 2,7% y una femenina un 1,7% (INMUJERES-MIDES, 2012, pag.29). Proporciones similares se encuentra en el análisis de la distribución por categoría de ocupación en la población ocupada de los patrones, ubicando valores de participación masculina del 6,2% mientras la femenina se sitúa en un 2,9% del total de ocupados del país (INMUJERES-MIDES, 2012, pag.31) Lo que significa que entre los puestos directivos y patronales, la participación femenina se ubicaría alrededor del 50% en comparación con la masculina.

Por otra parte, los índices de participación femenina en el desempeño de actividades empresariales suelen estar sobrerrepresentadas en los sectores de baja productividad y subrepresentadas en los de productividad media y alta, y se encuentran en peores posiciones respecto de la propiedad del capital y la actividad empresarial (Espino, 2005).

Se debe contextualizar además que Uruguay es un país de escala pequeña, con una alta participación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el mercado de trabajo y el mercado interno, pero que en las últimas décadas se ha visto transformado por una creciente inserción e influencia de grandes empresas y grupos multinacionales. En justamente en estos núcleos de poder económico empresarial, donde la participación femenina en puestos de alta dirección es baja.

El mundo empresarial se percibe como y se asocia a lo masculino, en tanto la mayor parte de los empresarios son varones, pero también porque demanda actitudes, comportamientos, valores y prácticas identificadas como propiamente masculinas. Si bien para los varones la actividad empresarial puede suponer la afirmación de su identidad de género, para las mujeres puede suponer trascenderla o hasta transgredirla.

Algunas investigaciones han identificado además la puesta en juego de criterios estereotipados en la selección de las competencias para ocupar puestos de jerarquía o acceder a mayor remuneración (Quiñones, 2005). Junto con ello, la persistencia del “techo de cristal” vinculado a la masculinización de las carreras de perfeccionamiento y formación gerencial y a la exclusión de las mujeres de ciertas especializaciones técnicas fuertemente asociadas a lo masculino. Por otra parte, e las evaluaciones de desempeño se valoran de manera diferente las competencias asociadas típicamente a lo femenino y ello redundando no sólo en la generación y reproducción de desigualdades sino en la infrautilización de las mujeres (competencias estratégicas/intratégicas)³. Además, las competencias de los directivos se vinculan a su capacidad de establecer redes personales para lograr dar cumplimiento a las metas de negocios (análisis de redes, capital social), en las que las mujeres suelen tener menor participación, al ser excluidas de los canales de comunicación informal que se dan los altos ejecutivos, así como menores contactos con “socios estratégicos”.

La segregación por motivos de género en los altos cargos directivos en Uruguay

El universo de estudio de la investigación se integró por tres categorías y grupos dirigentes empresariales:

1.- *Directivos de grandes empresas*: integrantes de los directorios de las 50 empresas privadas y públicas más grandes del país, en función del ingreso anual y número de ocupados en sectores estratégicos de la economía nacional en el período 1998-2009 (2000-2015).

2.- *Integrantes de la alta gerencia de las grandes empresas*: grupos CEO o MG del board de dirección corporativa⁴, directores, gerentes generales o sus equivalentes en las posiciones de alta autoridad identificadas como gerencias estratégicas de las 50 empresas privadas y públicas más grandes del país (2000-2015).

3.- *Directivos cámaras empresariales*: integrantes de los directorios de las principales cámaras o gremios empresariales del país (2004-2015).

Para la conformación de la muestra se tomaron como base de datos la encuesta de actividad económica anual del Instituto Nacional de Estadística (INE) (1998 y 2009), para elaborar el

³ Este aspecto se vincula a la segregación por género de las gerencias de empresas. Con respecto a las carreras de las mujeres en la puestos gerenciales, antecedentes de investigaciones similares en el tema muestran que se encuentran subrepresentadas en el *top management* y que por el contrario aumenta su presencia en gerencias de áreas *soft* (a modo de ejemplo, Luci, 2010, 2011).

⁴ El término usado en general por su sigla en inglés en las empresas multinacionales y la literatura para formación general es “chief executive officer (CEO)” para designar a los ejecutivos en la posición más alta de gobierno y administración corporativa de las grandes organizaciones empresariales y que reporta directamente al directorio. En inglés británico es común también usar como sinónimo la denominación “managing director (MD)”.

ranking de empresas considerando como dos indicadores de tamaño el número de trabajadores ocupados (el número de empleados ocupados en cada empresa varía entre 600 y 6000 personas) y los ingresos económicos anuales.

En base a las encuestas se elaboraron dos ranking de las 100 primeras empresas (por ingreso anual y número de ocupados), priorizando primero las empresas que aparecían entre las 50 más grandes en los dos criterios mencionados; segundo las que aparecían entre las 50 más grandes por ingreso anual en 2009 y entre las 100 primeras en ingreso u ocupación 1998 o subsidiariamente no aparecían; tercero, las empresas que aparecían entre las 50 más grandes en número de ocupados y entre las 100 primeras por ingreso u ocupación en 1998, o subsidiariamente no aparecían en ninguno de los dos ranking.

Para la selección también se incorporó el criterio de seleccionar empresas representativas de diversidad de sectores y ramas económicas según la clasificación realizada por el INE. De la clasificación estadística de siete grandes sectores de actividad económicas, las empresas seleccionadas corresponden a tres de ellos donde se encuentran las empresas más grandes del país, a saber: 1) Industrias manufactureras, suministro electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, suministro de agua, alcantarillado, gestión de desechos y actividades; 2) Comercio al por mayor y menor, reparación de los vehículos, transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida; 3) Informática y comunicación. Vale la pena observar que una parte de las empresas manufactureras está vinculada a complejos y cadenas de valor agropecuarios y forestales. Además se consideraron algunas empresas en áreas estratégicas para el desarrollo económico o con políticas públicas de incentivo de la inversión extranjera directa (como por ejemplo la instalación en zonas francas y actividad portuaria).

Luego de definidos los ranking objetivos de empresas se incorporaron, *criterios intersubjetivos* (Serna, 2016) a través de la aplicación del test de jueces, lo que supuso nuevas inclusiones y algunas exclusiones de empresas. Así pues fueron incorporados como criterios para la selección a partir de un test de jueces con informantes calificados (reforzado por la verificación de otras fuentes secundarias): la estructura de propiedad y naturaleza jurídica de las empresas, e inserción en la estructura económica. De esta forma se clasificaron empresas diversas según tipos de propiedad privada y Estatal (Empresa privadas, con tres estatutos jurídicos: sociedades anónima –en su gran mayoría-, sociedad de responsabilidad limitada y cooperativas y Empresas públicas reguladas por la normativa de ente autónomo). Luego se analizaron las relaciones entre ellas, en qué medida eran empresas individuales totalmente autónomas o si estaban vinculadas a un conglomerado de empresas de grupos empresariales. La identificación de grupos empresariales incluyó también el estudio de los socios propietarios mayoritarios de origen: nacional, multinacional, multinacional de origen nacional.

El test de jueces con informantes calificados permitió balancear los dos criterios objetivos de las estadísticas oficiales referidos al tamaño de los emprendimientos con otros datos cualitativos significativos para determinar la relevancia económica de una empresa, como ser los sectores económicos y posiciones estratégicas dentro del mercado, la existencia de inversión extranjera directa, la estructura propietaria y grupos económicos dueños de las empresas, así como para descartar empresas no relevantes.

De esta manera se procedió a la inclusión de empresas en áreas estratégicas, servicios y cadena de valor con circuitos de inserción internacional, y con inversión externa directa (puertos, logística, exportadores). En el caso de las Zonas Francas se utilizó el último Censo

de Zonas Francas del INE que brindó información sobre localización, rubros de actividad y número de ocupados.

Por otra parte se excluyeron empresas que proveen servicios sociales que no son típicamente empresariales o no están orientados principalmente por la dinámica del mercado, como son los casos de los prestadores de la salud, las instituciones educativas y profesionales.

Luego de aplicados todos los criterios se conformó una muestra de estudio de las 49 empresas más grandes, 40 privadas y 4 (amplia mayoría perteneciente a grupos empresariales multinacionales, nacionales y algunas por modalidad cooperativa) y 4 públicas. Esta muestra de empresas se tomó como marco base para el armado de un listado de altos directivos, grupos alta dirección o gerentes.

Para completar la conformación de lista de dirigentes pertenecientes a la elite empresarial de acuerdo a las definiciones operacionales realizadas se agregó también la lista de directorios de las cámaras empresariales a nivel nacional de mayor trayectoria histórica, asociaciones representantes de los diversos sectores del empresariado del país entre 2004 y 2015. De esta forma se integraron a este estudio las asociaciones gremiales del sector agropecuario, la Asociación Rural fundada en 1871, organización para la defensa y desarrollo de la producción agropecuaria, la propiedad privada y libre empresa; la gremial nacida de la aparición de empresas dedicadas a la comercialización de productos agropecuarias, con antecedentes desde 1891 que se denomina a partir de 1908 como la Cámara Mercantil de Productos del País; la Federación Rural fundada en 1915, asociación que surge como grupo de presión con el objetivo influir en las decisiones del gobierno y el poder político, actuando tanto en el campo gremial como político. Con sus orígenes en la inauguración de la Bolsa en 1867, la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay creada en 1875 para la defensa de los intereses del comercio. Nacida como Unión Industrial del Uruguay en 1898, la Cámara de Industrias del Uruguay pasó a ocupar el lugar de asociación principal del sector industrial.

Para el estudio de los dirigentes se priorizaron en el armado de base de datos las siguientes variables de estudio sobre trayectorias biográficas: sexo, formación educativa (nivel, disciplina e institución), nacionalidad, cargo desempeñado (tiempo y el tamaño y rama de empresa a cargo).

Para elaborar y completar la lista de dirigentes se recurrió a fuentes documentales de muy diverso tipo. Van desde registro público de comercio para los directorios de empresas, información sobre los dirigentes en las propias instituciones donde ejercen su autoridad (memorias anuales y publicaciones oficiales de empresas y asociaciones), pasando por libros o anuarios donde se presentan biografías; entrevistas en medios de comunicación que abordan la biografía personal; hasta el rico recurso del estudio del curriculum vitae y los recursos on line.

La revisión de las fuentes documentales fue una tarea ardua de búsqueda de información biográfica, generalmente no sistematizada ni estandarizada, donde se hace necesario seleccionar: lo relevante de lo accesorio respecto a las variables de estudio; la distinción entre la autopresentación personal del individuo y el reconocimiento institucional del estatus y liderazgo atribuido; el curriculum vitae; el relato de vida; entre otros aspectos.

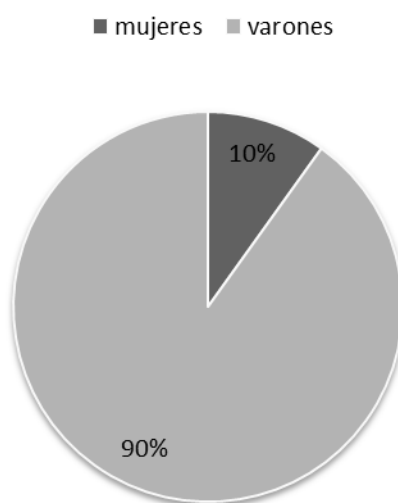
La utilización de internet y las redes sociales brindó un repositorio y repertorio diverso de documentos biográficos disponibles. Por una parte, documentos biográficos en sitios web

oficiales de instituciones y/o de documentos en blog o sites personales de los propios dirigentes. Pero también el papel de los medios de comunicación en la construcción de biografías de los personajes públicos, por ejemplo a través de entrevistas y notas de prensa. Recursos on line y redes sociales en entornos virtuales que son cambiantes en el tiempo, de acuerdo a la dinámica propia que adquieren las tecnologías de información y comunicación. Por último, la observación directa es casi un requisito de investigación, siempre y cuando estemos hablando de elites contemporáneas y/o de los lugares e instituciones de encuentro para elites antiguas, para poder cotejar y dar sentido al análisis de las fuentes documentales con la experiencia cara a cara de los protagonistas y su contexto. En este sentido, la entrevista como técnica de investigación complementaria es de utilidad para la obtención de información y reconstrucción biográfica de cómo actúan y reflexionan los sujetos sobre sus propias prácticas individuales.

- **Las mujeres en puestos ejecutivos**

El relevamiento de los cuadros gerenciales de las principales empresas del país (públicas y privadas nacionales y multinacionales) permite observar la subrepresentación de las mujeres en la cúpula de la alta gerencia de grandes empresas, al identificarse solamente un 10% de mujeres desempeñándose en cargos con estas características, tal como lo muestra la gráfica 1.

Gráfica 1 Distribución de cargos de alta gerencia en grandes empresas de Uruguay por sexo



Fuente: elaboración propia, base de datos Elites empresariales públicas y privadas, 2013-2016

El porcentaje de varones y mujeres en cargos gerenciales de empresas públicas y privadas tiene pocas diferencias, aunque es levemente inferior en las empresas públicas, tal como puede observarse en la siguiente tabla.

Tabla 1 Distribución de cargos de dirección y gerencia empresarial por sexo en empresas públicas y privadas

Tipo Empresa	Sexo		
	Varón	Mujer	Total
Pública	91,50%	8,50%	100,00%
Privada	89,40%	10,60%	100,00%
Total	90,10%	9,90%	100,00%

Fuente: elaboración propia, base de datos Elites empresariales públicas y privadas, 2013-2016

Más significativas son las diferencias cuando se analiza por tipo de puesto de alta dirección, a medida que ascendemos en la pirámide empresarial, las mujeres están menos representadas, en tanto suelen ubicarse en los puestos gerenciales de divisiones, en particular en algunas áreas específicas como las de Recursos Humanos y algunas subgerencias. La diferenciación funcional de la participación femenina en puestos directivos es pues un indicador la persistencia de la división sexual del trabajo en la cúspide y la segregación de género de las funciones directiva en el campo empresarial.

Tabla 2 Distribución de cargos de dirección y gerencia empresarial por sexo

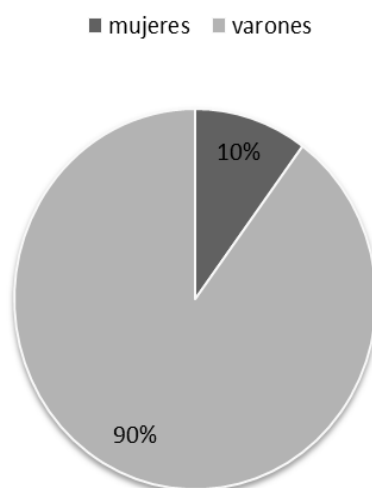
Cargo	Varón	Mujer	Total
Dueño/Presidente	92,2%	7,8%	100,0%
Vicepresidente	92,9%	7,1%	100,0%
CEO/Gerente Gral/Director	90,2%	9,8%	100,0%
Gerente Divisiones	86,8%	13,2%	100,0%
Otros cargos	75,0%	25,0%	100,0%
Total	90,1%	9,9%	100,0%

Fuente: elaboración propia, base de datos Elites empresariales públicas y privadas, 2013-2016

- **Las mujeres en los directorios de las empresas**

La distribución de varones y mujeres en los directorios de las empresas reproduce la distribución entre ambos sexos encontrada entre los altos ejecutivos. De un total de 247 directores, solamente 25 son mujeres (gráfica 2). De estas 25, dos son extranjeras. Los cargos que ocupan en los directorios son variados, pero en general no aparecen como presidentes de las empresas (solamente 2) sino en tanto vicepresidentes, miembros del directorio, administradoras, vocales y secretarías.

Gráfica 2 Distribución de cargos de dirección de las principales empresas del país por sexo



Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de directores de las principales empresas del país tomando como fuente información del Registro Nacional de Comercio

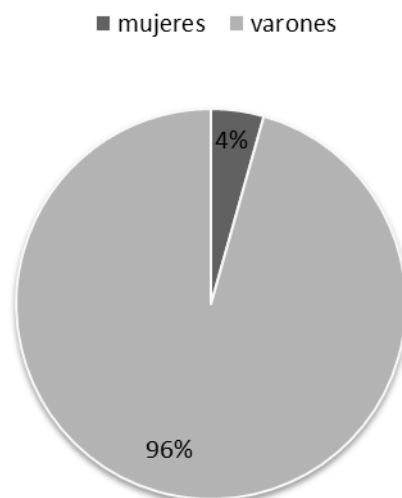
- **Las mujeres en los directorios de las Cámaras Empresariales**

Se relevaron los directores de la Cámara Mercantil, Cámara de Comercio, Cámara de Industria, Federación Rural y Asociación Rural. En términos generales, estas cámaras aglutinan a un menor porcentaje de mujeres entre sus directorios, en comparación con los porcentajes de mujeres presentes en puestos gerenciales en las empresas y en menor medida como integrantes de sus directorios, tan sólo un 4%, tal como puede observarse en la gráfica 3. De 328 directores, solamente se encontraron 15 mujeres desempeñando dichos cargos en alguna de las Cámaras mencionadas. En particular se destaca que en la Asociación Rural no se identificaron mujeres, mientras que la Federación Rural es la cámara que cuenta con mayor número de mujeres entre su directorio (9), aportando el 60% de la presencia femenina en el conjunto de las cámaras.

Además de la escasa representación femenina en el conjunto de las cámaras, es de destacar que solamente dos de ellas han ocupado el puesto de vicepresidente (ninguna ha sido presidente) y que por lo general aparecen mayoritariamente como vocales. A ello le siguen las mujeres en puestos de secretaría o bien en otros cargos tales como el de tesorero, contador o integrante de la comisión fiscal.

Nuevamente, en las funciones de dirección de las cámaras empresariales de mayor destaque e influencia nacional se encuentra una representación apenas testimonial de las mujeres y con una notoria segregación de género en los órganos de representación gremial. El análisis comparativo entre cámaras es significativo la ausencia de las mujeres en las cámaras representantes de los núcleos del poder económico tradicional, y mayor participación en la que posee un reclutamiento y adhesión más plural en la composición social de empresas y empresarios.

Gráfica 3 Distribución de cargos de dirección de Cámaras empresariales por sexo



Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de directores de las principales cámaras del país tomando como fuente información proporcionada por las propias cámaras, información presente en las páginas web de las cámaras, así como en sus revistas oficiales.

- **Las mujeres en los directorios de pymes y sector cooperativo**

Para complementar el mapeo de la participación de las mujeres en puestos de dirección en el mundo empresarial se realizó un relevamiento de mujeres que forman parte de organizaciones que nuclean a pequeñas y medianas empresas:

— Organizaciones que integran el proyecto Red Pro Pymes⁵:

- ACAC (Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito)⁶: sin presencia femenina en su directorio
- FUNDASOL⁷: sin presencia femenina en su directorio
- LATU: una sola mujer entre sus autoridades
- OPP (Oficina de Planeamiento y Presupuesto)⁸: una sola mujer entre sus autoridades
- Cámara de Industrias del Uruguay⁹: una sola mujer en su consejo directivo
- Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay¹⁰: sin presencia femenina en su directorio

⁵ Proyecto de cooperación uruguayo-alemana (GTZ) de Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. <http://www.ciu.com.uy/redpropymes/>

⁶ www.acac.org.uy

⁷ www.fundasol.org.uy

⁸ www.opp.gub.uy

⁹ www.ciu.com.uy

¹⁰ www.cnscs.com.uy

- Dinapyme (Dirección Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas)¹¹: perteneciente al Ministerio de Industria, Energía y Minería, que cuenta con dos mujeres entre sus autoridades, siendo una de ellas la Ministra.
- Anmype (Asociación Nacional de Micro y Pequeñas Empresas)¹²: cuenta con 4 mujeres entre sus autoridades, una de ellas su presidente.
- CUDECOOP (Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas)¹³: cuenta con 5 mujeres entre sus autoridades, una de ellas su presidente.
- INACOOOP (Instituto Nacional de Cooperativismo)¹⁴: sin presencia femenina entre sus autoridades.

Sorprendentemente, a pesar de constituir las redes asociativas de empresas de menor porte económico y de un universo más heterogéneo, en las funciones directivas de representación empresarial la participación femenina también es cuantitativamente baja y testimonial.

La inclusión femenina en el campo de la dirección de empresas desde la perspectiva de los altos ejecutivos: entre el ascenso social y la inserción subalterna

En esta sección se abordan en forma exploratoria algunas dimensiones de la inserción de las mujeres en el mundo de la alta gerencia. En este sentido específicamente se analiza en forma relacional la percepción de varones y mujer del rol de las mujeres de las carreras profesionales y de su posición en relación a la familia.

La investigación –aún en curso- de la que aquí damos cuenta parcialmente consiste en el estudio de un grupo dirigente específico dentro del conjunto de las elites económicas, constituido por los altos ejecutivos de grandes empresas en el Uruguay, para analizar las trayectorias biográficas de los altos ejecutivos, comprender los mecanismos de reclutamiento social y el papel de las redes y el capital social en la carrera de la alta dirección de empresas. Se trata de un estudio cualitativo exploratorio basado en métodos biográficos¹⁵ en el que se incluyeron entrevistas en profundidad (15) realizadas a altos ejecutivos de gerencias estratégicas en 14 empresas seleccionadas de la muestra de empresas más grandes del Uruguay. Asimismo, la investigación procura comparar la situación de los altos ejecutivos tanto en empresas privadas como en empresas públicas, multinacionales y nacionales de diversos sectores dinámicos de la economía.

Nuestra investigación mostró evidencia que la carrera de alta gerencia era predominante masculina, basada en el modelo de género dominante patriarcal, que atribuye un rol central

¹¹ <http://www.dinapyme.gub.uy/>

¹² <http://www.anmype.org.uy/>

¹³ www.cudecoop.org.uy

¹⁴ <http://www.inacoop.org.uy/>

¹⁵ Además de las entrevistas en profundidad se trabajó a partir del relevamiento de fuentes de datos múltiples, tales como publicaciones, libros, balances anuales, prensa escrita, sitios web de las empresas y las personas, redes sociales, obituarios y encuestas.

del varón en las actividades productivas de trabajo en tanto proveedor de ingresos al núcleo familiar, vinculado a la seguridad económica y el bienestar material, mientras que la mujer continúa apareciendo en un rol subalterno, del control y mantenimiento del mundo privado y doméstico de la familia. Es interesante que más allá que en muchos casos estas mujeres provengan o pertenezcan a hogares de clase alta y por tanto cuenten con mayor autonomía material y simbólica femenina, la división sexual del trabajo y de roles de género entre las tareas de trabajo productivo y de reproducción social de la familia se mantienen de acuerdo al modelo de género y autoridad tradicional.

“- mi esposa es bioquímica pero no ejerce, o sea, somos los dos profesionales

- *¿tiene otro trabajo vinculado a otra cosa o no trabaja?*

- no, tomamos una decisión hace un tiempo atrás, ella venía trabajando, que fue cuando nació mi hijo más chico -tengo una hija de cator... de 13 años y un hijo de 9- y cuando nació mi hijo tomamos una decisión que era cuando mi hija empezaba más bien el jardín de que íbamos a poner un foco en la educación fuerte de nuestros hijos y la mejor forma que podíamos hacerlo era un poco a la antigua: con una dedicación muy fuerte de la madre en el día a día, por supuesto yo participando en todo lo que puedo participar, pero mi propia realidad de proyectos tan grandes y de temas me llevaba... y de viajes, me llevaba una demanda muy fuerte que no era posible si mi esposa no me acompañaba desde una posición más desde el hogar que... que desde el trabajo, entonces eh... fue un tema natural como se fue dando, pero mi esposa está con una dedicación total sobre mis hijos, sobre nuestros hijos y yo con la dedicación total en el trabajo, y yo lo puedo hacer en el trabajo y he podido crecer en el trabajo y dedicarme gracias a que ella está en casa y sabe que hoy tenemos prueba de inglés y ayer hubo que estudiar inglés con mi hijo y preparó todos los temas que había que estudiar y yo llego a casa y puedo ayudar a estudiar con él porque está todo preparado y todo organizado, hoy en día sos taxi, si querés que hagan deportes, que hacen hockey, que hacen fútbol, que hacen rugby, de todo (...) a veces por necesidad hay que hacerlo, incluso porque quiere la persona, en el caso de mi esposa está súper feliz la forma en que lo lleva y eso me hace a mí que esté más feliz y lo veo sustentable totalmente en el tiempo manejar una vida familiar de esa manera, lo vería complicado de otra forma” (gerente de administración y finanzas, empresa multinacional)

Otro aspecto de la percepción dominante de los gerentes masculinos sobre la mujer y la familia es la expectativa de reproducción de una familia tradicional y un rol femenino típico de las mujeres en las clases altas. Por una parte, se asume y justifica la “necesidad” de las trayectorias profesionales y educativas subalternas y discontinuas de sus mujeres debido a las exigencias de alta dedicación horaria y movilidad territorial continua de los gerentes varones y de manera de preservar el papel central de la mujer en el mantenimiento del orden familiar y la estabilidad en las tareas de socialización y cuidado de los niños y adolescentes.

“le diría que nuestra empresa a lo largo de los años ha sido así, ¿cómo es en otros casos? no, no lo sé, pero en el caso nuestro sí, digamos que es un trabajo que demanda de estar bastante lejos de la casa de uno, requiere muchos viajes desde muy joven, digamos que es una industria donde la contra parte diría, 100% siempre son hombres, capaz que eso es un poco también resultado de esto” (gerente empresa multinacional, sector cuero y afines)

Por otra parte, en las entrevistas aparece una valoración positiva (de los varones y de sus mujeres) del status y posición de privilegio social tradicional de la mujer en sectores sociales altos que no tiene que trabajar en actividades productivas ni dedicarse a actividades de trabajo no remunerado. De los testimonios de las entrevistas emerge la recurrente valoración de

“privilegios sociales” asociados al *ethos* “burgués” del espacio privado y social de las mujeres de clase alta. Así pues, se mencionan aspectos tales como la importancia de las actividades sociales, de consumo y cuidado personal estético en el tiempo de ocio, así como en la organización de la administración de la economía doméstica –pequeños emprendimientos, administración del patrimonio familiar y contratación de personal dependiente para tareas de cuidado y mantenimiento del hogar-. Asimismo, se expresan preferencias y actitudes orientadas a la reproducción de una moral conservadora en la elección formación educativa de los hijos, la prioridad de valores y la organización de la familia.

“mi amigo era gerente de banco y yo gerente de una empresa forestal, o nos dedicábamos al negocio de nuestras mujeres, porque el tema era que había que meterse todos porque el tema estaba grande, o una oportunidad que hubo de venderlo al negocio, o lo vendemos, en el 2007 vimos que la cosa estaba bastante complicada, que el Uruguay iba a venir para abajo, el clásico uruguayo pesimista y dijimos: "hay que vender ahora" vendimos y desde ese momento lo único que ha hecho es crecer y no ha parado de crecer, y seguimos la línea uruguaya, era más cómodo estar con nuestros trabajos y surgió la oportunidad de vender y vendimos” (gerente de administración y finanzas, empresa multinacional sector forestación)

En los pocos casos de participación directa de las mujeres en calidad de empresarias en puestos de alta dirección muchas veces se reproduce la subalternidad de género que se expresa en el papel que asumen en la toma de decisiones y control del negocio empresarial. Las mujeres participan en puestos directivos asumiendo roles de colaboración pasiva y acompañamiento al cónyuge en el “negocio familiar”, más que en la conducción activa y dirección de las empresas que en general se delega a los varones. La subordinación de la posición social de la mujer respecto al varón entre sectores de clase alta, se expresa de manera sutil pero evidente, como queda de manifiesto a modo de ejemplo en el siguiente fragmento de entrevista mantenida con uno de los gerentes entrevistados.

“- y esto, solo para saber, que decías que los directores y accionistas vienen a ser [accionista varón 1] y su hermana ¿no? y [accionista varón 2] y su esposa

- sí

- en realidad los que se vinculan con la empresa son solo [accionista varón 1] y [accionista varón 2] ¿las mujeres no?

- eh... las mujeres participan solo cuando hay reunión de directorio, ahí vienen las mujeres, por lo general viene [accionista mujer 3], la hermana de [accionista varón 1] viene menos, [accionista mujer 3] sí viene un poco más porque está acá también

- ¿participan verdaderamente o es una cosa más nominal?

- en sí, la hermana de [accionista varón 1] hace lo que dice [accionista varón 1] y [accionista mujer 3] hace un poco lo que dice [accionista varón 2]”

(gerente comercial empresa multinacional comercio al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos)

Además, la inclusión femenina en el campo de las gerencias reproduce una inserción subalterna, con una notoria segregación de género según tipo de gerencias ocupadas, los varones predominan en el top management, mientras que el avance de las mujeres es más visibles en las áreas de soft management. La participación expandida en las gerencias vinculadas a la gestión humana y de recursos humanos en contraposición a la persistencia de una presencia minoritaria en las gerencias de dirección general y estratégica de las empresas

es una muestra más de la división sexual del trabajo en el mundo del management. Con ello, muestran que las carreras femeninas de éxito se adaptan al modelo dominante de “hacer carrera” masculino. En nuestra investigación, esta apreciación es compartida por algunas de las entrevistadas, tal como queda expresado en la siguiente cita.

“...cuando uno mira la pirámide organizacional a mayor nivel, cada vez son menos mujeres en posiciones de liderazgo, y de repente hay áreas que es más clásico ver mujeres, no sé, supply chain, laboratorio, no? casi todas mujeres, o en temas más relacionados de calidad, más mujeres o en marketing a veces hay más mujeres o en administración, pero sin embargo cuando uno ve todos los procesos ve que eso digamos, en la medida que uno avanza en organización o en áreas donde también no necesariamente por orden tan jerárquico sino también a veces en venta o jefaturas de ventas pasa algo parecido...” (gerenta empresa multinacional, embotelladora y distribución refrescos)

De parte de las mujeres entrevistadas que ocupan cargos de alta gerencia en empresas públicas y privadas, se reconoce la escasez de mujeres en tales posiciones, pero los argumentos explicativos ante tal ausencia difieren entre sí.

El primer argumento identificado atribuye las diferencias en la inserción de varones y mujeres en el mundo empresarial cuestionando de lleno al sistema de género, en que el trabajo remunerado es posible en tanto se apoya en la producción de bienestar generado por el trabajo no remunerado. En tal sentido, se sostiene que alterar este arreglo alteraría los principios de poder sobre los que se erige la sociedad, y que por ello resulta tan complejo modificarlo, tal como se expresa en la cita que se presenta a continuación.

“...hay una estructura de poder que reposa encima, una estructura de capitalismo que reposa sobre el trabajo no remunerado, a veces me he preguntado, por ejemplo, por qué tiene tanto menos éxito la lucha por los derechos de las mujeres que por los derechos de los homosexuales o la diversidad sexual, evidentemente tiene mucho más éxito y además tiene mucho más glamour, vamos todos y nadie nos pregunta de nuestra orientación sexual (...) ¿y qué pasa? que una cosa ataca las raíces del poder y la otra no...” (ex directora empresa pública)

Un segundo argumento expresado por las entrevistadas consiste en la dificultad de compatibilizar la vida familiar y doméstica con la carrera laboral en la alta gerencia. En este argumento, el peso de la responsabilidad no se coloca en la propia mujer sino en la complejidad de dar lugar a arreglos familiares de co-responsabilidad en el cuidado de los dependientes y tareas domésticas, al tiempo que se adjudica también a las propias empresas cuota parte de la responsabilidad de otorgar ciertas flexibilizaciones para que la tarea resulte más sencilla.

“...a veces cuando uno ve las barreras de las mujeres, mucho pasa por lo que se dice el balance personal profesional, no? y una de las cosas -y obviamente también depende mucho de las empresas, no?- a veces las mismas responsabilidades generan agendas más complejas, entonces bueno, uno también tiene que aprender a delegar dentro de sus equipos, buscar ese balance en la familia y ese apoyo familiar, digo, también como dentro de la familia necesitás ese apoyo, si ese apoyo no lo tenés entonces, a veces buscar ese apoyo implica cierta delegación...” (gerenta empresa multinacional, embotelladora y distribución refrescos)

El tercer tipo de autoexplicación de la escasez de mujeres en los puestos de alta gerencia basa su argumentación en las voluntades personales y en la ausencia de ambición de las propias mujeres. Los y las entrevistados sostienen que no hay mayor presencia femenina en el ámbito de la alta gerencia y dirección empresarial por una menor aspiración y ambición profesional de las mujeres, más preocupadas por dedicarse a roles tradicionalmente femeninos vinculados a la reproducción y al ámbito doméstico. Este argumento resalta las dificultades en las actitudes, capacidades y voluntades individuales, expresados en frases tales como “si yo pude hacerlo, todas pueden”. En estas perspectivas, las trabas y dificultades no se vinculan al sistema de género en el acceso y permanencia de las mujeres en los puestos jerárquicos, sino que recaen en la responsabilidad y elección personal.

“...yo nunca sentí que el entorno me limitó, sinceramente, te diría yo estuve limitada por... nunca sentí que nadie me limitara, creo que es un tema de vocación personal, acá es donde querés, tenés confianza de llegar, las mujeres muchas veces nos sentimos más realizadas en otras cosas, en otras tareas, nuestra casa, nuestros hijos (...) y a veces las mujeres también nos quedamos un poco en pobrecita yo! por ser mujer ¿qué? digo, por ser mujer tengo los mismos derechos, las mismas ganas, no... ¿entendés? a mí te mentiría si te dijera que alguien me... siempre me dieron para arriba, y si no me dieron para arriba no me ha importado (...) pero es verdad que la tenemos más difícil, más difícil en el sentido de las propias elecciones, no por el mercado, sino las propias elecciones, muchas veces la mujer se siente realizada más con otras cosas que con el éxito profesional, y el hombre no, el hombre necesita del éxito profesional para sentirse realizado, la mujer tiene que compartir su tiempo con su casa, yo, siempre me ha encantado, y una de las cosas que agradezco porque siempre pude trabajar en lo que he querido trabajar...” (Directora empresa nacional, sector cerealero)

El argumento anterior no es compartido por todas las entrevistadas, de hecho, encontramos que una de ellas lo cuestiona fuertemente, al expresar que el hecho de que la mujer no encuentre su vocación en el mundo empresarial de la alta gerencia tiene que ver precisamente con el propio sistema de género y las construcciones asociadas a ser mujer y ser varón que imponen a ambos sexos mandatos diferentes. Una de las formas en que ello se expresaría es a partir de las elecciones de carreras universitarias, otra, en los “pactos de silencio” por los que implícitamente se asume que para determinados puestos de jerarquía se considera en primer lugar a los varones.

“...yo creo que hay una discriminación fuerte, en general en forma silenciosa, no explícita con lo cual más bien es peor, bah, peor es que te maten, hay lugares en el mundo donde es más peligroso ser mujer que ir al frente de guerra, pero, yo digo, no hay que exagerar, peor es que te maten pero a veces la discriminación implícita es brava y lo digo yo que no la he sufrido especialmente, pero creo que nunca hay que caer en eso de decir "no, no, a mí me fue bien, le puede ir a cualquiera es cuestión de voluntad" esa es la peor de las trampas, porque además siembra el divisionismo y siembra además el sentimiento de fracaso o la desmovilización...” (ex directora empresa pública)

“...muchas mujeres no descubren sus vocaciones o sus talentos para determinadas profesiones y sobre todo cuando es hora de elegir jefes, gerentes, hay como un pacto de silencio, nadie dice "Fulana no porque es mujer" pero se piensa primero en los hombres (...) porque capacidad tienen pero en general ni siquiera llegan a plantearse la posibilidad, no llegan a descubrir una vocación, con lo de arbitrario tiene eso de la vocación, pero bueno, en realidad ni siquiera cuestionarse” (ex directora empresa pública)

¿Cómo viven las mujeres la experiencia de conformar lo que aquí hemos llamado “elites discriminadas”? Un aspecto interesante que surge de las entrevistas, es que algunos testimonios reconocen la discriminación por motivo de género en la vida cotidiana en el ámbito empresarial en el nivel de la alta gerencia, particularmente en la forma de ejercicio de la autoridad con el personal subalterno, donde la cultura de poder está dominada por “códigos y símbolos masculinos”, y las mujeres tienen menor reconocimiento de su autoridad frente a sus pares masculinos. No obstante, a veces también puede ser percibido como una ventaja en las estrategias individuales, por ejemplo al momento del trato con los pares gerentes varones, que buscan “lucirse” y estarían más dispuestos a hacer concesiones ante las mujeres.

“...[ser mujer] me jugaba a favor porque la sorpresa a veces estaba como que se sorprendían ¿no? que viniera una mujer a tratar determinado negocio y cuando estás hablando de un negocio por ahí un negocio importante, de mucho valor, te diría que a veces los hombres son muy previsibles ¿no? y el efecto sorpresa jugaba a mi favor ¿no? además el hombre es muy vanidoso, siempre quiere quedar bien, y quedar bien frente a una mujer, entonces te terminan haciendo concesiones que a otro hombre no se la harían, entonces siempre traté de usarlo a mi favor (directora empresa nacional, sector cerealero)

- donde no he tenido tan buenas experiencias, por ser sincera, es en determinados sectores de la propia compañía, ya [nombre de la empresa] es una compañía que tiene 350 empleados, donde sí, algunos de esos sectores están más cómodos pensando en el patrón que en la patrona ¿no? a ese nivel te diría que hay ciertos códigos, te diría, códigos masculinos

- ¿por ejemplo?

- no sé... es... yo qué sé, un comercial, un empleado de [nombre de la empresa] que trabaja en Young o otro que trabaja en los camiones, o no sé qué, donde se va a sentir mucho más cómodo lidiando que su interlocutor sea un hombre que a sea yo, a ese nivel sí, en ese segmento te diría que sí, siendo yo la dueña pero es gente que se iba a sentir más cómoda trabajando con mi marido que conmigo, este... donde ahí ves más enraizado el tema machista ¿no? no sé si se sienten tan cómodos diciendo que la jefa es una mujer ¿entendés? pero como no era algo que tuviera yo que tratar en el día a día, nunca me molestaba mucho, pero sí lo percibía, más hacia abajo, no hacia el igual ni hacia arriba (directora empresa nacional, sector cerealero)

Otro aspecto a destacar es que la misma entrevistada sostiene que a nivel de la alta gerencia del mundo empresarial, las relaciones de mayor tensión se darían entre las propias mujeres (ejemplificado como el síndrome de la “abeja reina”). Esta idea es compartida por otra de las entrevistadas, que señala que entre las mujeres que sí llegan a posiciones jerárquicas y de destaque, muchas veces la forma de ejercicio de la autoridad tiene elementos despóticos.

“...a veces cuando la mujer es de muy alto nivel tiene que ser una mujer te diría que muy sencilla, porque la contraparte que he visto en las mujeres cuando tienen altos cargos, me ha tocado lidiar, yo qué sé, la presidenta de un banco en Nueva York de no sé qué, de repente no te hace sentir eso porque ya no tiene necesidad de hacerte sentir que es importante, ya llegó, tiene determinada trayectoria, pero si vas a hablar con la gerenta de no sé qué del banco fulano acá en Uruguay, que es el uno % de lo que podría ser la otra, esa mujer todavía tiene la necesidad de hacerte sentir que ella es muy importante ¿entendés? y pasa, yo muchas veces decía, prefiero tratar con hombres que con mujeres porque el hombre se quiere lucir, quiere darte, quiere mostrarte y quiere que salgas chocha de la reunión, la mujer quiere mostrarte que ella es re importante también...” (directora empresa nacional, sector cerealero)

“...hay mujeres que cuando alcanzan cierto grado de autoridad lo ejercen en forma despótica y ustedes conocerán algún ejemplo y si yo alguna vez caigo en eso avísenme! porque les costó mucho llegar, y hay una especie de síndrome de argumento como de las exitosas, como decir "no, si yo llegué todo el mundo puedo, esforzándote podés!"...” (ex directora empresa pública)

Más allá de los aspectos de discriminación y de orientaciones actitudinales hacia el desempeño, las diferencias de carreras gerenciales por sexo se relacionan también al grado y forma de compatibilidad entre las exigencias de alta dedicación ocupacional en las empresas y las estrategias de maternidad y arreglos familiares en la etapas tempranas. Las carreras femeninas en el management suponen la superposición de exigencias vinculadas al tiempo de dedicación a las empresas en etapas iniciales de la carrera y el tiempo de formación familiar relacionada con la etapa de mayor fecundidad femenina (¹⁶). Algunas mujeres han llegado a afirmar que el éxito en el mundo empresarial supone la elección de una “vida pobre” (llegar alto en la empresa y descuidar la vida familiar). A ello se suma que, cuando las mujeres exitosas son al mismo tiempo madres, se las suele acusar de “maternidades sospechosas”, es decir, de descuidar a sus hijos, o bien, en palabras de una de nuestras entrevistadas, “madres culposas”.

“...las mujeres muchas veces nos sentimos más realizadas en otras cosas, en otras tareas, nuestra casa, nuestros hijos, que para mí sí ha sido muy desafiante muchas veces la compatibilidad de esas 2 cosas, he tenido que viajar mucho, hay años que me ha tocado viajar mucho, y tengo 5 chicos, tampoco quiero ser una madre ausente, y los hombres no tienen esa... somos eternas madres culposas, y los hombres no tienen ese problema...” (directora empresa nacional, sector cerealero)

Lo anterior redonda en un doble esfuerzo en las estrategias de carrera profesional de las mujeres: cargar con las desventajas de ser mujer y tener que ocultar el hecho de serlo (hijos, licencias por maternidad, etc.). Adicionales esfuerzos implican el sortear las restricciones temporales y geográficas de la carrera. En este grupo de mujeres, se suele acompañar el trabajo doméstico y de crianza de los hijos con servicios mercantilizados para las actividades doméstica y con el apoyo del cónyuge.

- *tu dijiste que tenías que hacer algunos apoyos, obviamente tenías que tener algunos apoyos familiares, en qué sentido?*

- claro, en ese sentido es primero ta, obviamente, digo, familiares directos, no? tu esposo, tus hijos, saber uno también priorizar y saber cuáles son los momentos claves que sí tenés que estar, eso también a veces implica saber decir que no a algunos temas, lo otro es, bueno, todas las familias son distintas y uno a veces puede tener más apoyo con los padres, en mi caso tengo una empleada y lo que me permite cuando viajo o no tener la tranquilidad que está mi empleada, si no, de lo contrario sería mucho más difícil (gerencia empresa multinacional, embotellamiento y distribución refrescos)

Las exigencias de los campos empresarial y familiar nunca se logran compatibilizar en forma perfecta en la opinión de los entrevistados, por el contrario, las estrategias individuales de compatibilizar la vida doméstica con la vida laboral conduciría a carreras profesionales no óptimas e imperfectas.

¹⁶ Tema tratado recurrentemente en la literatura especializada. A modo de ejemplo, se puede citar antecedentes de investigaciones similares en la región (Luci, 2010, 2011).

“...uno tiene que saber convivir con la imperfección, no? eso me pasó cuando hice el MBA, seguro, cuando uno está... a lo largo de mi carrera me pasó, trabajando, haciendo la carrera y demás, no podía pretender que iba a ser 12, entonces uno tiene que empezar a entender el balance y el costo - beneficio de todos, si no, como que al final es negativo y te genera una frustración, entonces, positivamente el vivir con la imperfección y entender el costo - beneficio de cada cosa y bueno, no siempre lo perfecto es lo mejor...”(gerencia empresa multinacional, embotellamiento y distribución refrescos)

No obstante, respecto de las dificultades de compatibilizar la vida familiar y doméstica con la trayectoria profesional y empresarial, en otras entrevistas se reconocen las ventajas de la flexibilidad horaria en los puestos de alta dirección, derivada del hecho de no tener que cumplir con un horario fijo, de la obligación de “marcar tarjeta”, práctica más extendida entre los altos ejecutivos que entre el personal dependiente, identificándose como un facilitador. Es de destacar además que todas las entrevistadas habían recurrido a la mercantilización de las tareas domésticas y de cuidado a lo largo de sus carreras.

“primero la vocación personal y esa de compartir el tiempo, porque a nadie le gusta ser una madre ausente, me parece a mí ¿no? tener un debe por ese lado, te pasa que es un poco más difícil, yo lo he podido hacer porque nunca he tenido que marcar la tarjeta, siempre he sido dueña de mi tiempo, y a veces me pregunto cuando altas ejecutivas que trabajan para empresas y que tienen que hacer malabares, o tienen un alto cargo en un banco ¿viste? tienen que salir un poco antes y llevar al hijo al médico, tienen una dificultad que yo nunca la viví, porque siempre, si tuve que trabajar hasta las 11 de la noche, o tengo que tener una llamada con China, la hago, y si un día tengo que irme a las 10 porque tengo que estar en una reunión en el colegio de los chicos también lo hago, ¿se entiende? pero entiendo que no todas las mujeres tienen esa oportunidad, y cuando no la tenés, tenés que marcar tarjeta, y tenés una casa y tenés hijos, y tenés médico, y tenés colegio, es complicado, ojo! es verdad también que la generación de hoy, las familias y los maridos no es como en mi época, yo tengo 43 años y los padres de acá! hoy por hoy se remangan ¿no? y el padre va al colegio, y el padre baña, y el padre va de comer, en mi época no era así! te puedo asegurar!” (directora empresa nacional, sector cerealero)

“...además se ha ido complementar, gente que ha tenido años trabajando conmigo en las distintas etapas de la vida, que me han ayudado con los chicos, tercerizo muchísimo, tercerizo, es: hago un cumpleaños le pido a alguien que se ocupe del cumpleaños, no tercerizo mi estar, mi tiempo con los chicos, pero todo lo que sea ¿viste? actividades digamos, del ámbito doméstico si puedo, le pido a alguien que me de una mano y... soy bastante práctica en eso, no soy de la que es el cumpleaños de los chicos y disfruto haciendo la torta, no, no! no tengo ni idea de hacer una torta, no tengo ni idea ni quiero, no me interesa, pero obvio que voy a estar y obvio que le voy a hacer pasar un cumpleaños fabuloso, pero en tareas domésticas no soy un ejemplo (se ríe) la verdad tengo que decir, sinceramente” (directora empresa nacional, sector cerealero)

“hay algo que yo creo que hay que tener en cuenta en el Uruguay y en realidad es el apoyo de otras mujeres en el servicio doméstico, porque en Europa para tener servicio doméstico hay que ser muy rico, en este país la clase media puede tener servicio doméstico, no es por quitarnos méritos a nosotros mismos los uruguayos, pero muchas veces la posibilidad de una mujer está apoyada por otras mujeres que son las que trabajan en el servicio doméstico y que uno trata de tratar muy bien, yo por lo menos, pero son personas a las que hay que tener en cuenta y a las que habría que dedicarles un libro si uno lo escribiera, por ejemplo” (directora empresa pública)

El suplemento Café & Negocios del diario El Observador, en un informe sobre las Líderes empresarias mujeres en el Uruguay¹⁷, relevó la opinión de 70 empresarios y ejecutivos nacionales (varones y mujeres) del comercio, turismo, industria, servicios, tecnología, agro y construcción sobre las principales líderes empresariales del país. A los encuestados se les solicitó que mencionaran cuáles eran las dos empresarias más destacadas en el nivel local y que explicitaran los motivos de dicha elección. Las mujeres más votadas a nivel nacional forman parte de redes de emprendedurismo, en especial OMEU (Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay)¹⁸, desempeñándose como emprendedoras en negocios exitosos, mientras que otras ocupan cargos de relevancia en el mundo empresarial.

A continuación se presentan los motivos esgrimidos por los participantes de la encuesta para la elección de las empresarias locales.

Tabla 3 Empresarias en la opinión pública

ASPECTOS PERSONALES	ASPECTOS DE LA TRAYECTORIA EMPRESARIAL	ASPECTOS VINCULADOS AL ACTIVISMO POR LOS DERECHOS DE LAS MUJERES
- ética y profesionalismo	- primera mujer en llegar a ser CEO de una de las compañías líderes de tecnología del país	- trabajo en organización internacional que fomenta el emprendedurismo
- inspiración para sus estudiantes	- es referencia en el sector de actividad en que se desempeña	- "por inspirar a otras mujeres" al demostrarles que se puede "ser mujer, ejecutiva y madre"
- solidez académica	- incursión exitosa en negocio predominantemente masculino	- activismo en la lucha de los derechos de las mujeres que se plasma en programas que buscan generar equidad al interior de la empresa que dirige
- capacidad de motivar equipos	- amplia trayectoria y reconocimiento local	
- carisma		
- capacidad de crecimiento		
- espíritu y actitud emprendedora		
- creatividad		
- "garra"		
- "liderazgo"		

Fuente: elaboración propia en base a informe de Café & Negocios, diario El Observador

¹⁷ <http://especiales.elobservador.com.uy/lideres/>

¹⁸ www.omeu.org.uy

Algunas de estas mujeres fueron consultadas en relación a sus vivencias como mujeres en el mundo empresarial y de los negocios. En tal sentido, sus discursos parecen moverse entre la ausencia de percepción de inequidades entre varones y mujeres y la culpabilización de estas últimas con respecto a su posición de desventaja en el ámbito de la alta gerencia y el mundo de los negocios. En oportunidades este discurso parece esconder las ventajas de algunas de estas mujeres en el punto de partida, vinculadas a su origen social favorecido.

“Nunca tuve dificultades. Hoy en día las mujeres están a la par de los hombres, están en los tractores, son capataces, están al frente de establecimientos, etcétera. Lo único que pasa es que a la mujer no le pagan lo mismo que al hombre. Capaz que uno tiene más sensibilidad que el otro, hay pequeñas diferencias pero lo único que tenemos de diferente es el ritmo biológico. (...) Los dos, tanto hombres como mujeres, tenemos células masculinas y femeninas, entonces depende cuál prevalece en nuestro cerebro. Para mí lo importante es estar seguro de lo que querés hacer. Hay que escuchar, tirarte al agua pero tenés que sostenerte en el agua. Hay que ir para adelante y tener la visión clara de hacia donde se quiere llegar.” (Informe Café & Negocios, diario El Observador, entrevista con Laetitia D'Arenberg¹⁹)

“A veces tenemos que tener cuidado de no ser nosotras mismas la barrera, poniéndonos límites.” (Informe Café & Negocios, diario El Observador, entrevista con Andrewina McCubbin²⁰)

Junto con los argumentos anteriores, se sostiene que la mujer tiene que “probar” su valor y su capacidad en mayor medida que el varón, puesto que el mundo empresarial sería menos permisivo con los errores cometidos por las mujeres.

“No podría identificar obstáculos, aunque a veces el ser mujer te obliga a demostrar con más firmeza que podés hacerlo, que tenés la capacidad intelectual de hacer determinadas cosas. En cierta forma tenés derecho a cometer menos errores.” (Informe Café & Negocios, diario El Observador, entrevista con Andrewina McCubbin)

Las diferencias en el plano de la socialización de varones y mujeres, el varón más asociado al ámbito público, la mujer más asociada a la esfera privada y reproductiva, generaría diferencias en las modalidades de liderazgo entre varones y mujeres en el mundo empresarial. En tal sentido, se sostiene que las mujeres tendrían un perfil más empático, abierto al diálogo y a la escucha en comparación con sus pares varones.

“Las mujeres todavía son educadas en un rol de atender a lo social, de criar una familia, de protección. Eso lo arrastrás en la parte laboral y puede haber mayor tendencia a escuchar. El hombre no es criado así. Va más por la parte competitiva, más individualista.” (Informe Café & Negocios, diario El Observador, entrevista con Andrewina McCubbin)

“Hay algunas diferencias de cómo se aproximan a la forma de liderar. Hay líderes masculinos que tienen una forma de ser muy de cacique y les ha funcionado. Hoy en día, las mujeres han logrado avanzar en posiciones de dirección y está demostrado que tener escritorios mixtos aporta valor a las empresas, porque lideran desde otra forma. El trabajo en equipo, escuchar a los demás, buscar consensos y no atropellar en las decisiones, esas habilidades en general están más desarrolladas en las mujeres.” (Informe Café &

¹⁹ Posee diversos emprendimientos, entre los que se destacan Estancia Las Rosas y Lapataia.

²⁰ Gerenta general de Montevideo Refrescos (Coca-Cola).

Negocios, diario El Observador, entrevista con Verónica Raffo²¹)

Se destaca en particular la postura de una de las empresarias, Verónica Raffo, presidenta de OMEU, a favor de la ley de cuotas en el ámbito empresarial entendida como un incentivo para que las mujeres alcancen puestos de liderazgo.

La participación y presencia en medios de comunicación masiva de mujeres empresarias en Uruguay muestra una tensión entre el predominio de una concepción emprendedora de desarrollo de las capacidades y habilidades empresariales de igualdad de oportunidades y desempeños individuales (mitigando las diferencias de género y situaciones de discriminación en las funciones directivas) y la concepción de género, que pone el énfasis en las inequidades de género y la necesidad de empoderar el activismo colectivo de las mujeres.

Reflexiones preliminares

El objeto del presente trabajo fue abordar la problemática de la relación entre género y poder a través del análisis de los puestos directivos de empresas en el Uruguay en perspectiva comparada. Las elites dirigentes del campo empresarial se presentan notoriamente masculinizadas, con una baja participación de las mujeres y testimonial en la mayoría de los casos.

El trabajo presentó avances de investigación mostrando evidencias de la persistencia de la división sexual del trabajo en la cúspide de la dirección de empresas y de las funciones de representación gremial del campo empresarial, así como de la discriminación de género y segmentación en la jerarquía interna y división de funciones directivas (tanto en la alta gerencia como en los campos de representación gremial de intereses), con una baja participación femenina y subalterna en la pirámide jerárquica funcional de las posiciones de poder.

El análisis cualitativo exploratorio de las carreras gerenciales femeninas mostró no sólo la persistencia de prejuicios y estereotipos socioculturales, sino también las dificultades y tensiones provenientes de la división de tareas entre mundo público del trabajo y el mundo doméstico privado y social no mercantil.

Los avances realizados hasta ahora muestran un panorama dual de la inserción de las mujeres en el campo empresarial. De un lado, entre una concepción tradicional de inserción de la mujer, asumiendo un papel subalterno y de adaptación en la estructura de autoridad económica y reproduciendo el papel de subordinación tradicional de la misma en la familia, valores morales conservadores y de estatus social alto en la sociabilidad, consumo. De otro, la emergencia de un activismo feminista y desarrollo del emprendedurismo de las mujeres en tensión permanente entre reconocimiento de las inequidades de género y la ocultación mediante el reforzamiento de la legitimación meritocrática en el desempeño profesional.

²¹ Socia del estudio Ferrere, presidenta de la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay (OMEU), y Comisionada para Latinoamérica de la Organización Mundial de Mujeres Líderes de Empresa (FCEM).

Bibliografía citada

- AGUIRRE, ROSARIO (2007) “Hacia el reconocimiento de conceptos centrales del análisis de género” en *El Uruguay desde la Sociología V*, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Montevideo.
- ANDERSON, JEANINE (2006) “Sistemas de género y procesos de cambio”. En: Batthyány, K. *Género y desarrollo. Una propuesta de formación*. FCS-UDELAR, Doble clic, Ed. Montevideo
- BATTHYANY, KARINA. (2004) *Cuidado Infantil y trabajo. ¿Un desafío exclusivamente femenino?* Montevideo, Cinterfor-OIT.
- BOURDIEU, PIERRE. (2000) *La dominación masculina*. Editorial Anagrama, Barcelona.
- ESPINO, ALMA (2005) “Un marco de análisis para el fomento de las políticas de desarrollo productivo con enfoque de género” CEPAL, *Serie Mujer y Desarrollo* no. 77. Santiago de Chile, diciembre del 2005.
- GARCÍA DE LEÓN MARÍA ANTONIA (1994) *Elites discriminadas (sobre el poder de las mujeres)*, Antropos, Barcelona.
- HIRATA, HELENA; KERGOAT, DANIELE (2007) “Novas configurações da divisão sexual do trabalho” en *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.
- INMUJERES-MIDES (2012) *Estadísticas de género 2012*, Inmujeres-MIDES, UNFPA, Montevideo.
- LUCI, FLORENCIA (2011) “La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿Una “revolución managerial”?” en *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, Año 16, no 26, 2011, 145-181
- “La división sexual del trabajo de mando: carreras femeninas en las grandes firmas argentinas” en *Rev. Katál.* v. 13 n. 1 p. 29-39 jan./jun. 2010, Florianópolis.
- OIT (2015) *La mujer en la gestión empresarial. Cobrando impulso. Informe Mundial*. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.
- PNUD (2014) *Informe sobre Desarrollo Humano 2014* “Sostener el Progreso Humano: reducir vulnerabilidades y construir resiliencia”, PNUD.
- QUIÑONES, MARIELA (2005) “Demandas de capacitación del sector financiero. Sesgos de género y evaluación por competencias” CEPAL, *Serie Mujer y Desarrollo* no. 61. Naciones Unidas, Santiago de Chile, febrero del 2005.
- SCOTT, JOAN (1990) “El género: una categoría útil para el análisis histórico. Historia y género”. en: Amelang y Nash (eds) *Historia y género: las mujeres en la historia moderna y contemporánea*, Alfons El Magnanim, Valencia.
- VIANELLO MINO, MOORE GWEN (eds) (2004) *Women & Men in Political & Business Elites A Comparative Study in the Industrialized World*, Sage, Londres.