

“No sé cómo lo hacemos, pero es muy sacrificado”: mujeres profesionales en el ámbito de la gran empresa limeña

Liuba Kogan

Privilegiadas y discriminadas

La inserción de las profesionales mujeres en el ámbito de las grandes empresas se da en el contexto del neoliberalismo y de las nuevas élites económicas en un entorno de crecimiento económico hasta ahora sostenido. Esta dinámica alienta el discurso de la meritocracia, por lo que se valora la profesionalización y especialización tanto de hombres como de mujeres. Es decir, se trataría de un sistema en el cual cada persona que trabaje en una empresa o entidad debe ser admitida o promovida de acuerdo con su desempeño como profesional, sin considerar factores como el género o la raza. Sin embargo, el estudio cualitativo del desempeño de las mujeres en grandes empresas nos muestra que del dicho al hecho hay mucho trecho: incluso las mujeres privilegiadas son discriminadas en razón de su género.

Las grandes empresas, en teoría, tienen discursos de índole inclusiva y moderna en contra de todo tipo de discriminación. Sin embargo, en los estudios llevados a cabo, las formas de discriminación más intensas en orden de importancia son la racial, socioeconómica, de orientación sexual y de género. A diferencia de épocas pasadas donde era frecuente negarse a reclutar a una mujer en razón de su sexo, hoy en día existen microagresiones o formas veladas de generación de desigualdad de oportunidades entre los sexos. La agenda feminista ha tenido efecto en los discursos y en muchas

acciones que se han llevado a cabo en las empresas, sin embargo, ello no ha transformado la estructura de poder de estas organizaciones.

¿Cómo se discrimina a las profesionales privilegiadas?: los ascensos

La discriminación de género se manifiesta de modo diverso según el tamaño de las empresas, siendo más intensa mientras más grande la empresa y de mayor valor social el puesto de trabajo. En las empresas grandes, se aplican sistemas de reclutamiento sofisticados o se terceriza dicho proceso convocando a *head-hunters*. Estas últimas dialogan directamente con los gerentes y tratan de cumplir con todos los requerimientos señalados por los interesados. Es en este proceso donde se revela la discriminación por género, mas no en el reclutamiento usual:

Les digo: "Pero tú quién te imaginas, quién te gustaría que esté sentado en esa oficina para que ...", y te dicen: "bueno, ¿sabes qué?, a mí me gustaría que fuera un hombre". "¿Por qué?", "porque mis clientes son difíciles, el mercado es un mercado más industrial". "Ok, ¿y por qué te gustaría que sea un hombre?", "porque un hombre es más asertivo, más aguerrido". (*Head-hunter*).

Los hombres son vistos como personas más capaces para la negociación y el liderazgo, lo que se ve reforzado por la realidad, ya que existe una amplia mayoría de hombres trabajando en el sector empresarial ocupando puestos de alto perfil. Sin embargo, se buscan explícitamente hombres casados porque ello revelaría estabilidad y madurez, denotando, por otro lado, el carácter aún conservador del sector empresarial peruano. El género es una variable importante a tomar en cuenta para las grandes empresas, así como la raza. Si bien la discriminación de género afecta a una gran parte de las mujeres, es necesario resaltar que perjudica de manera más intensa a las mujeres afroperuanas, a las que ni siquiera tienden a llamar para una entrevista de trabajo (Kogan 2014).

En general, en el ámbito de la gran empresa, el problema no reside en el reclutamiento, ya que hablamos de profesionales con las competencias requeridas para ejecutar efectivamente sus actividades. En un estudio reciente, Galarza, Kogan y Yamada (2012) encontraron que al enviar 4820 CV para empleos profesionales técnicos y no calificados a 60 tipos de vacantes laborales, no hubo una diferencia significativa para entrevistas de trabajo entre hombres y mujeres. El problema, que se presenta específicamente en el caso de las mujeres, es la poca posibilidad de ascender dentro de la empresa, de lograr formar parte del comité directivo y poder tomar —o intervenir en— las grandes decisiones. Y esto se hace evidente en el bajo porcentaje de mujeres liderando grandes empresas en el Perú. El cuadro 1 fue elaborado a partir de la información de Cavanagh (2009), que curiosamente registra a las profesionales con los términos decimonónicos de “señora” y “señorita”. De ahí deviene el valor social de la edad de la mujer, tema que trataremos luego.

CUADRO 1
Gerentes generales o sus equivalentes según sexo y tamaño de empresa

	Gran empresa		Mediana empresa		Pequeña empresa	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Señor	842	93,56	5973	84,14	1577	78,81
Señora	30	3,33	652	9,18	207	10,34
Señorita	28	3,11	474	6,68	217	10,84
Total	900	100,00	7099	100,00	2001	100,00

Fuente: elaboración propia sobre la base de Cavanagh 2009.

Como se puede apreciar en el cuadro 1, el 6,44% de mujeres son gerentes generales en la gran empresa. Esta es una cifra considerablemente baja que se presenta no solo en la gran empresa, sino también en la mediana (15,8%) y la pequeña empresa (21%). El porcentaje de mujeres que lideran grandes empresas parece no haberse incrementado significativamente desde

el 2009, ya que un último estudio señala que actualmente solo el 7% de los directores de las empresas líderes locales son mujeres (El Comercio 2014).

Los secretos mejor guardados de la empresa

Evitando el dramatismo, existe una percepción entre ejecutivas de mando medio de una mejora en las condiciones de trabajo para las mujeres en los últimos 15 a 20 años en el mundo de las grandes empresas. De hecho, comparan la situación de sus madres como trabajadoras en ese tipo de empresas al punto de señalar que las brechas de género se van cerrando. En un estudio de panel que se realizó en el año 1994 y 2010 (Kogan 1994, 2013), se encontró que el porcentaje de gerentes y subgerentes mujeres había aumentado de 14% a 37%. Sin embargo, cuando se indaga más profundamente en el discurso de las mujeres, se evidencia una vida mucho más exigente que la del hombre, pues su rutina de trabajo casi no cambia a pesar de la llegada de los hijos.

Al no ser transparentes los sueldos que perciben hombres y mujeres por los mismos puestos, muchas veces al momento de las renuncias algunas mujeres se dan cuenta que estuvieron ganando menos que sus pares que realizaban las mismas funciones. Algunas de ellas comentan que un gran problema de las mujeres es que negocian muy mal sus primeros sueldos. De otra parte, muchas veces las empresas piensan que para retener a un hombre es necesario pagarle mejor.

Al haber pocas mujeres en puestos de alta gerencia, las posibilidades de mentoría o de tener subordinadas mujeres que puedan ser guiadas en su línea de carrera son menores que las de los hombres.

Por otro lado, el teletrabajo, es decir, llevar trabajo a la casa estando comunicada constantemente con la empresa, tiende a no ser muy bien visto, pues existe una cultura de largas horas de trabajo como un valor.

Las empresas valoran cada vez más la imagen de sus trabajadores como parte de la imagen corporativa. Por lo tanto, exigen que las mujeres cuiden su lozanía, su aspecto juvenil y su peso. Esto lleva a que las profesionales tengan que estar trabajando constantemente sobre su cuerpo, ya sea

con ejercicios u operaciones, para seguir siendo valoradas. Además, se les exige un gasto bastante importante en productos de belleza, accesorios e indumentaria.

Si una mujer no está dispuesta a cumplir con estas exigencias, lo más probable es que baje sus expectativas laborales apuntando a puestos menos exigentes y con una menor remuneración.

Sí, pero no: acepto el discurso de género, pero no me pidas mucho más

Si bien no todas las empresas son iguales (existen las transnacionales con protocolos de equidad de género y diversidad que provienen de sus casas matrices, antiguas empresas nacionales o nuevas empresas familiares), ni todos los rubros son similares (existen algunos donde la mayoría de trabajadores son hombres y otros donde la mayoría son mujeres), ni todas las mujeres son iguales, el modelo que prima es el llamado modelo del “gladiador” al que se le exige trabajar en todo momento y en todo lugar (McKinsey & Company s. f.), sin tomar en cuenta, ni por asomo, un equilibrio entre el mundo del trabajo y los intereses personales o familiares.

A lo largo de las últimas décadas, la sociedad limeña se ha vuelto más permisiva con los modelos de mujer que han ido apareciendo o que las mujeres han ido conquistando. Antes, la mujer era ante todo madre, esposa y, por último, eventualmente trabajadora. Hoy en día podemos encontrar diferentes modelos de mujer que privilegian diversos roles y que se relacionan de distinta forma con el mundo del trabajo y el ascenso dentro de la empresa.

En la actualidad, a pesar de que las grandes empresas asumen el discurso de género, la práctica resulta ambigua: si la mujer ocupa un puesto importante y su valor de rotación es muy alto, se tomará el embarazo de un modo amigable; sin embargo, si se trata de una mujer en carrera de ascenso, un embarazo tiende a verse como un problema. Existen mujeres que asumen como proyecto de vida no tener hijos y, por el contrario, privilegiar su vida laboral:

No soporto a los niños ni un minuto cerca. ¿Sabes qué? Yo soy de las personas que valoran mucho la libertad, no me gusta tener ataduras de ningún tipo [...] el embarazo me parece la cosa más horrenda que pueda haber. No le encuentro ninguna gracia a inflarle de esa manera, que tu cuerpo cambie. No, no estoy dispuesta a hacerlo. El embarazo, los niños... no podría hacer lo que quiero. Yo me levanto las 5:30 am todos los días, llego al gimnasio de 6 am a 7:30 am, me cambio, vengo a la oficina y me quedo hasta que termine. Y si quiero, salgo con mis amigas. (Directora de proyectos)

El primer modelo de mujer profesional a considerar es una persona que privilegia el trabajo y las actividades relacionadas con poder mantener su puesto y ascender: hacer contactos, estar presente en los eventos, hacer *networking*. Estas mujeres muestran, a su manera, un alto grado de individualidad (Beck-Gernsheim 2002), ya que privilegian sus estudios, trabajo y vida profesional por sobre valores "tradicionalmente" referidos a la mujer, como ser madre o esposa.

El segundo modelo de mujer profesional es que la que, si bien se desempeña de buena manera en su trabajo y tiene la ambición de ascender, privilegia más a su familia. Esta profesional tiene claramente presente el papel de madre o esposa que debe desempeñar y está en una constante tensión entre su rol de profesional y el de miembro activo de la familia.

Yo tengo una lista que hice el viernes en la noche de cosas que tengo que hacer, y tiene alrededor de 50 puntos y algunos de ellos tienen subítems. Entonces, son un montón de cosas que solo puedo ver yo: organizar la mudanza, arreglar la casa que vamos a alquilar, ver las cosas de los enanos... más todo lo de la empresa. (Gerente financiera)

El tercer modelo de mujer profesional podemos denominarlo como el de la "malabarista", ya que es una persona que está en constante negociación y tensión entre sus roles de mujer trabajadora y mujer madre. Además, este modelo de mujer se caracteriza por necesitar constantemente y para distintas tareas a un batallón de asistentes, como son las niñeras o los familiares, especialmente a los abuelos:

Mi esposo, por decirte, viaja mucho también. Antes yo viajaba más que él, ahora él viaja más que yo, entonces de todas maneras siempre necesitamos un apoyo fuerte. Siempre están los abuelos. Emito los pasajes para que mi mami venga o mis suegros vengan, porque la familia siempre te apoya, en el fondo. Los cuatro abuelos de mis hijos no trabajan, entonces es más simple. Es eso, es buscar un apoyo de la familia, adicional al que puedes conseguir en las nanas y las empleadas. (Gerente de comercio exterior)

Estos modelos de mujer surgen ante la poca importancia que las grandes empresas le dan a las actividades que realizan sus empleados fuera del trabajo. Es cierto que en el caso de las mujeres profesionales las empresas están dispuestas a dar licencias por maternidad y permitir otras formas de trabajo, como trabajar desde la casa ciertos días a la semana, pero estos son solamente paliativos que no solucionan el problema de fondo, que es cómo equilibrar el tiempo del trabajo y el tiempo personal o familiar.

En líneas generales, no todas las grandes empresas se interesan en promover una línea de carrera clara para las mujeres profesionales. Al parecer, tampoco están interesadas en cambiar el modelo del “gladiador” para que las profesionales puedan negociar mejor o tener un horario de acuerdo con sus roles de madre y trabajadora, y aun así poder desarrollarse dentro de la empresa y acceder al ápice estratégico. Muchas grandes empresas todavía consideran “difícil trabajar con mujeres”.

Checklist: ¿qué podemos ir haciendo?

En distintos países de América Latina se ha analizado la situación de las mujeres profesionales en el ámbito empresarial con resultados similares. De cara al empleo precario o informal, podríamos pensar que es un lujo pertenecer a la PEA formal y tener un sueldo inalcanzable para la gran mayoría y que, por lo tanto, este no sería un tema del que deberíamos preocuparnos académicamente. Sin embargo, lo que nos muestra este tipo de estudios es que incluso en situaciones de privilegio, la discriminación de género se reconfigura de formas sutiles que nos pueden alertar de que

crecer económicamente y fomentar el empleo no necesariamente conlleva a situaciones de equidad de género en el espacio laboral.

A largo plazo, sabemos que la solución para las desigualdades y discriminación (de género, racial, orientación sexual, edad, nivel socioeconómico, etc.) tiene que ver con un cambio de mentalidades y relaciones de poder que son procesos de largo aliento. Sin embargo, podemos pensar en acciones de corto plazo que pueden ayudar a las mujeres profesionales a revertir la situación de discriminación que en realidad viven silenciosamente.

1. Registrar el número de mujeres y hombres según cargos.
2. Exigir políticas de conciliación trabajo-familia.
3. Desarrollar políticas de retención de talentos de mujeres.
4. Desarrollar mecanismos para atender quejas de discriminación de género.
5. Identificar cuántas mujeres toman decisiones en cargos directivos.
6. Desarrollar políticas explícitas de tiempo parcial para profesionales madres.
7. Desarrollar políticas claras en casos de acoso sexual en el ámbito laboral.
8. Propiciar la mentoría de mujeres profesionales en el ámbito empresarial.

En gran medida, el éxito de estas propuestas de corto y mediano plazo radica en el involucramiento de los gerentes generales de las empresas y de los profesionales hombres y mujeres. Lamentablemente, el mismo modelo de empresa que recarga de trabajo a los profesionales les deja poco tiempo para pensar en asuntos tan importantes como la dignidad, la equidad, la familia, la libertad personal y el poder.

Bibliografía

BECK-GERNSHEIM, Elisabeth

- 2002 *Reinventing the family: in search of new lifestyles*. Malden, Mass.: Polity Press.

CAVANAGH, Jonathan

- 2009 *Peru: the Top 10,000 companies 2009*. Lima: Top Publications S. A. C.

EL COMERCIO

- 2014 “Solo el 7% de los directores de las empresas líderes locales son mujeres”. En *El Comercio*, 8 de agosto, B7 (sección: Portafolio).

GALARZA, Francisco, Liuba KOGAN y Gustavo YAMADA

- 2012 “Detectando discriminación sexual y racial en el mercado laboral de Lima”. En Galarza, Francisco, ed., *Discriminación en el Perú: exploraciones en el Estado, la empresa y el mercado laboral*. Lima: Universidad del Pacífico.

KOGAN, Liuba

- 1994 “Profesionales, esposas y madres. Egresadas de la Universidad del Pacífico 1980-1985”. En *Apuntes* 35: 97-107.

- 2013 *No pero sí: discriminación en empresas de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad del Pacífico.

- 2014 *Inclusión e identidad en América Latina y el Caribe: la agenda pendiente para el desarrollo económico de todos. Representaciones sobre afro-descendientes desde la perspectiva de reclutadores de profesionales en el mercado laboral limeño*. Informe BID.

MACKINSEY & COMPANY

- s. f. *Women matter, gender diversity, a corporate performance driver*.