

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Facultad de Ciencias de la Comunicación**  
**Departamento de Estudios de Postgrado**  
**Doctorado en Investigación Social**



**TESIS DOCTORAL**

**EQUIDAD DE GÉNERO: Barreras que deben enfrentar  
las mujeres profesionales para acceder a puestos de  
alta dirección a principios del siglo XXI.**

---

---

**Autora: Zulma Violeta Florián Carbonell**

**Director: Dr. Carlos Humberto Interiano**

---

---

**GUATEMALA, 2010**



9.150.00

B. UPANA-I-13,344-2010 c.2

T-C4-15  
F635  
c.2

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA



## AUTORIDADES

**M.A. Abel Antonio Girón Arévalo**  
**Rector**

**M.Sc. Alba Rodríguez de González**  
**Vicerrectora Académica / Secretaria General**

**Lic. Mynor Herrera Lemus**  
**Vicerrector Administrativo**

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**M.Sc. Alfred Kalschmitt**  
**Decano**

**Dr. Carlos Interiano**  
**Coordinador**  
**Director de Tesis**

**Dr. Jesús De La Cruz Escoto**  
**Revisor de Tesis**

## AGRADECIMIENTOS

A: Dr. Carlos Interiano, por su incondicional apoyo y valiosa guía durante la realización de la presente investigación.

A: Dr. Jesús De La Cruz, por todo su apoyo y valiosos aportes en el proceso de revisión.

A: Karen Violeta Florián, por su ayuda, motivación y acompañamiento durante todo el trabajo de investigación.

A: Nancy Lissette Florián, por su constante apoyo y motivación para la realización del trabajo de investigación.

A: Dr. Marco Tulio Aceituno, por su ayuda y constantes motivaciones para la realización de la investigación.

A: Dr. Fernando Jerez por sus constantes motivaciones para realizar el presente trabajo.

A mis compañeros de estudio del programa de doctorado: Manuel Chin, Julio Rosales, José Mérida y Fernando Solares.

## DEDICATORIA

A mi padre celestial, por permitirme culminar con éxito mi trabajo.

A mi hijita: Karen Violeta, por su comprensión, motivación y gran ayuda.

A mis padres: Manuel de Jesús y M. Violeta, por todo su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos: Nancy, Walter, Mynor y Manolo por su cariño y apoyo incondicional.

A mis sobrinos con todo mi cariño.

A mis amigos y amigas que de una u otra forma apoyaron y motivaron el desarrollo de la presente investigación.



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## ORDEN DE IMPRESIÓN DE TESIS DOCTORAL

Nombre del Estudiante: **Zulma Violeta Florián Carbonell**

Título de la tesis: **“EQUIDAD DE GÉNERO: Barreras que deben enfrentar las mujeres profesionales para acceder a puestos de alta dirección a principios del siglo XXI”.**

El Decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación,

### Considerando:

Que ha tenido a la vista los dictámenes del Director de Tesis, Comité de Tesis y del Coordinador del Programa de Doctorado en Investigación Social, respectivamente, donde hacen constar que la estudiante en mención ha llenado los requisitos académicos de su Tesis Doctoral, cuyo título se hace constar en el informe adjunto.

### Por tanto,

Autoriza la impresión de dicho documento en el formato y características que están establecidas para este nivel académico.

Guatemala, 18 de Enero del 2010

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

  
Licenciado (M.Sc.) Alfred Kaltschmitt  
Decano

Cc/estudiante  
Archivo

 **MSc. ALFRED KALTSCHMITT**  
DECANO  
FACULTAD CIENCIAS DE LA  
COMUNICACION



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## DICTAMEN DE DIRECTOR DE DOCTORADO EN INVESTIGACIÓN SOCIAL

Nombre del Estudiante: **Zulma Violeta Florián Carbonell**

Título de la tesis: **“EQUIDAD DE GÉNERO: Barreras que deben enfrentar las mujeres profesionales para acceder a puestos de alta dirección a principios del siglo XXI”**

El Director del Programa de Doctorado en Investigación Social,

### Considerando:

Que ha tenido a la vista los dictámenes del Director de Tesis y Comité de Tesis respectivamente, donde se hace constar que la estudiante en mención ha llenado los requisitos académicos de su Tesis Doctoral, cuyo título se hace constar en el informe adjunto.

### Por tanto,

Extiende el presente Dictamen que faculta a la interesada para que realice los pagos de rigor y demás trámites administrativos previos a fijar la fecha para realizar la Defensa de su Tesis.

Nombra como miembros del Tribunal de Graduación a los profesionales siguientes:

Doctor Carlos Interiano (Director)

Doctor Jesús de la Cruz (Revisor)

Doctor Julio César Díaz (Vocal)

Guatemala, 16 de Enero de 2010

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Dr. Carlos Interiano  
Director Programa de Doctorado



Cc/estudiante  
Archivo



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## DICTAMEN DE COMITÉ DE TESIS DOCTORAL

Nombre del Estudiante: **Zulma Violeta Florián Carbonell**

Título de la tesis: "EQUIDAD DE GÉNERO: Barreras que deben enfrentar las mujeres profesionales para acceder a puestos de alta dirección a principios del siglo XXI"

El Comité de Tesis,

### Considerando:

**Primero:** Que ha leído el informe de tesis, donde consta que la estudiante en mención realizó la investigación de rigor, atendiendo a un método y técnicas propias de su campo.

**Segundo:** Que ha realizado todas las correcciones que le fueron planteadas en su oportunidad.

**Tercero:** Que dicho trabajo reúne las calidades necesarias de una investigación de doctorado.

**Por tanto,**

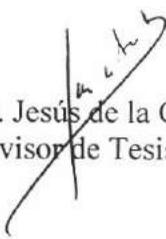
En su calidad de Comité de Tesis, emite DICTAMEN FAVORABLE para que continúe con los trámites de rigor.

Guatemala, 16 de Enero del 2010

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

  
Doctor Carlos Interiano  
Director de Tesis



  
Dr. Jesús de la Cruz Escoto  
Revisor de Tesis

Cc/estudiante  
Archivo



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## APROBACIÓN DE REVISOR DE TESIS

### El Director del Programa de Doctorado en Investigación Social

Virtud que el estudiante ZULMA VIOLETA FLORIAN CARBONELL ha finalizado su informe de tesis doctoral, de acuerdo al dictamen favorable emitido por su asesor, doctor Carlos Humberto Interiano

#### ACUERDA:

Nombrar al doctor Jesús de la Cruz Escoto como REVISOR de dicho trabajo, debiendo emitir dictamen conjunto con el Dr. Interiano después de su lectura.

Guatemala, 31 de octubre de 2009

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Vo.Bo. Dr. Carlos Interiano  
Director del Programa



Cc/estudiante  
Dr. Jesús de la Cruz  
Archivo



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## DICTAMEN DEL DIRECTOR DE TESIS DOCTORAL

Nombre del Estudiante: Zulma Violeta Florián Carbonell

Título de la tesis: "EQUIDAD DE GÉNERO: Barreras que deben enfrentar las mujeres profesionales para acceder a puestos de alta dirección a principios del siglo XXI"

El Director de Tesis,

### Considerando:

**Primero:** Que ha leído el informe de tesis, donde consta que la estudiante en mención realizó la investigación de rigor, atendiendo a un método y técnicas propias de su campo.

**Segundo:** Que ha realizado todas las correcciones que le fueron planteadas en su oportunidad.

**Tercero:** Que dicho trabajo reúne las calidades necesarias de una investigación de doctorado.

### Por tanto,

En su calidad de Director de Tesis, emite DICTAMEN FAVORABLE para que continúe con los trámites de rigor.

Guatemala, 30 de Octubre del 2009.

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Doctor Carlos Interiano  
Director de Tesis

Cc/estudiante  
Archivo



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## APROBACIÓN DE TEMA Y DIRECTOR DE TESIS

**Licenciada**

**Zulma Violeta Florián Carbonell**

**Ciudad**

Distinguida Licenciada Florián:

En relación a su solicitud de aprobación de tema de Disertación Doctoral cuyo título es "EQUIDAD DE GÉNERO: Barreras que deben enfrentar las mujeres profesionales para acceder a puestos de alta dirección a inicios del siglo XXI", me permito informarle que dicho tema ha sido aprobado.

Asimismo se le aprueba su solicitud para que el Dr. Carlos Interiano dirija su trabajo de investigación, en cuanto a los aspectos metodológicos del mismo.

En virtud de lo anterior emite **DICTAMEN FAVORABLE** para que continúe con los trámites de rigor.

Guatemala, 17 de enero de 2009.

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Vo.Bo. Dr. Carlos Interiano  
Director del Programa



Cc/estudiante

Dr. Carlos Interiano

Archivo

## INDICE GENERAL

Indice de contenidos	i
Indice de tablas	vi
Indice de gráficas	viii
Indice de figuras	ix

### PARTE I. INTRODUCCION

<b>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>2</b>
1.1 Los escenarios de la desigualdad de género y el contexto laboral profesional que acceden a los puestos de dirección en Guatemala	6
1.2 LOS SISTEMAS EDUCATIVOS Y LAS DESIGUALDADES DE GENERO EN GUATEMALA: Aspectos a tomar en cuenta en la formación en la actual coyuntura	8
1.3 Características de las estructuras organizacionales en las empresas en Guatemala	10
1.4 El contexto de las barreras de las mujeres profesionales que acceden a los puestos de alta dirección ante los-nuevos desafíos en Guatemala	11
1.5 LOS RETOS DE LA EDUCACION SUPERIOR ANTE LAS DESIGUALDADES DE GENERO: Un punto a ponerle la atención en los perfiles ocupacionales y profesionales en la actualidad	13
1.6 Objetivos	16
1.6.1 General	16
1.6.2 Específicos	16
1.7 Hipótesis de investigación	18

<b>CAPITULO 2. METODOLOGIA Y FUENTES</b>	<b>19</b>
2.1 Los Aspectos Metodológicos	21
2.1.1 El Método del Estudio de Casos	21
2.1.2 Materialismo Dialéctico Histórico	25
2.1.3 Análisis de Contenido	29
2.1.4 Análisis Crítico del Discurso	32
2.1.5 Teorías que Fundamentan el Estudio	35
2.2 Los Instrumentos	42
2.2.1 Variables	43
2.2.1.1 Independientes (VI)	43
2.2.1.2 Dependientes (VD)	43
2.3 Definición Teórica de las Variables	43
2.3.1 Independientes (VI)	43
2.3.2 Dependientes (VD)	45
2.4 Definición Operacional de las Variables	47
2.4.1 Variable Independiente (VI)	47
2.4.2 Variable Dependiente (VD)	48
2.4.3 Tabla 2.4 Medición de Variables e Indicadores	52
2.5 El Análisis Estadístico	53

<b>2.5.1</b> Estadística Descriptiva	53
<b>2.6</b> Los Sujetos	53
<b>2.7</b> La Muestra	55
<b>2.8</b> Fuentes de Información	56
<b>2.8.1</b> Fuentes Primarias	56
<b>2.8.2</b> Fuentes Secundarias	57

## **PARTE II. MARCO TEORICO**

<b>CAPITULO 3. EL GENERO: Aspectos a Tomar en Cuenta</b>	59
<b>3.1</b> EL GENERO: El Punto de Partida	61
<b>3.1.1</b> Sexo	63
<b>3.1.2</b> Perspectiva de Género	63
<b>3.1.3</b> Relaciones de Género	65
<b>3.1.4</b> Niveles de Androcentrismo: Ginopia y Misoginia	66
<b>3.2</b> La Equidad de Género	67
<b>3.3</b> Sistema Sexo – Género	69
<b>3.4</b> Estereotipos, Roles e Identidad de Género	71
<b>3.4.1</b> La Esfera Público - Privada	78
<b>3.4.2</b> La Producción - Reproducción	81
<b>3.4.3</b> El Poder	85
<b>3.5</b> El Patriarcado	88
<b>3.6</b> REFLEXIONES FINALES: La Construcción del Género, un Filtro Cultural para Interpretar al Mundo	91
<b>CAPITULO 4. LA SOCIEDAD Y EL ENFOQUE DE GENERO: Los Principales Componentes</b>	94
<b>4.1</b> Las Relaciones Sociales de Género	96
<b>4.2</b> Las Funciones o Papeles de Género	103
<b>4.3</b> La Teoría del Rol Social	108
<b>4.4</b> Los Estereotipos de Género	113
<b>4.5</b> Las Asimetrías de Género	117
<b>4.6</b> El Conflicto de Roles	120
<b>4.7</b> REFLEXIONES FINALES: Una Mirada a la Sociedad a través del Prisma del Género	123
<b>CAPITULO 5. LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES: El Punto de Partida a Considerar</b>	126
<b>5.1</b> LAS ORGANIZACIONES: En la Actual Coyuntura	128
<b>5.1.1</b> Los Elementos de la Mecánica y Dinámica Administrativa	129
<b>5.2</b> LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Aspectos a Tomar en Cuenta en las Empresas	131
<b>5.3</b> La Interacción entre Personas y Organizaciones	134

5.3.1	La Racionalidad de las Organizaciones	141
5.3.2	Las Organizaciones como Sistemas Sociales	142
5.3.3	El Sistema Socio - Técnico	143
5.4	Los Puestos de Decisión en la Organización	148
5.4.1	El Liderazgo	150
5.4.2	Los Rasgos del Líder Efectivo	151
5.4.3	La Cultura Organizacional	155
5.5	El perfil de Puestos Directivos -Puestos de Decisión-	156
5.6	REFLEXIONES FINALES: Construcción Socio-Empresarial del Género	159

## **CAPITULO 6. GENERO Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES: La Gestión del Recurso Humano**

6.1	Género y Organizaciones	163
6.2	Demandas Organizacionales en la Alta Dirección	164
6.3	Segregación Profesional	167
6.4	Los Procesos de socialización y la Asimetría Genérica en el Ámbito Profesional	171
6.5	LA SEGREGACION VERTICAL: El Techo de Cristal	174
6.6	El Ámbito Laboral y los Roles de Género Estereotipados	178
6.7	Las Barreras en Ámbito Organizacional Laboral	182
6.7.1	Barreras Internas Asociadas a la Identidad de Género Femenina	183
6.7.2	Barreras Externas Asociadas a la Cultura Organizacional y los Estereotipos de Género	184
6.7.3	Barreras Derivadas del Rol Reproductivo y la Actuación en la Esfera Privada	187
6.8	REFLEXIONES FINALES: La Segregación Profesional Femenina	189

## **PARTE III. EL CONTEXTO: La Equidad de Género en Guatemala**

### **CAPITULO 7. LA SOCIEDAD GUATEMALTECA Y LA EQUIDAD DE GENERO**

7.1	Guatemala	197
7.2	La Sociedad Guatemalteca	198
7.3	Guatemala, una Sociedad Patriarcal	204
7.4	Marco Legal para la Equidad de Género en Guatemala	209
7.5	Avances en Equidad de Género en Guatemala	211
7.6	REFLEXIONES FINALES: Posición de la Mujer en la Sociedad Guatemalteca	216

### **CAPITULO 8. LA MUJER EN LA ESTRUCTURA SOCIOLABORAL EN GUATEMALA**

218

8.1	La Posición de la Mujer en la Familia Patriarcal Guatemalteca	222
8.2	Estructura Laboral y Participación de la Mujer	225
8.3	La Cultura Organizacional y Liderazgo Organizacional	231
8.4	Escenario Laboral Femenino	241
8.5	REFLEXIONES FINALES: Posición de la Mujer en las Estructuras Empresariales de Guatemala	244

## PARTE IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

### CAPITULO 9. ESTRUCTURAS EMPRESARIALES VIGENTES: Construcción Socio-Empresarial del Género

9.1	Los Pasos Metodológicos	249
9.2	Construcción Socio-Empresarial del Género	250
9.3	REFLEXIONES FINALES: Estructuras Organizacionales como Reflejo de la Cultura Patriarcal	272

### CAPITULO 10. LA INEQUIDAD DE GENERO EN GUATEMALA: Las Barreras que enfrenta la Mujer Profesional en los Puestos de Alta Dirección

10.1	Condicionantes al Género	275
10.2	Desigualdad de Género en el Ámbito Laboral	278
10.3	Barreras que Enfrentan las Mujeres para Acceder a Puestos de Alta Dirección	293
10.4	Posición de la Mujer en la Sociedad	301
10.5	Posición de la Mujer en las Estructuras Empresariales	306
10.6	Análisis Crítico del Discurso	310
10.7	REFLEXIONES FINALES: Género Obstáculo para el Desarrollo Profesional de la Mujer Guatemalteca	343

### CAPITULO 11. PROPUESTA PARA CERRAR BRECHAS Y ALCANZAR EQUIDAD DE GENERO

11.1	Propuesta para Operativizar la Variable Género en el Currículum Nacional Base	347
11.2	Objetivo de la Propuesta	348
11.3	Finalidad de la Propuesta	349
9. 12.2	PAUTAS PARA OPERATIVIZAR LA VARIABLE GENERO EN EL CURRÍCULUM NACIONAL BASE: Como Eje Transversal	350

### CAPITULO 12. CONCLUSIONES

12.1	Conclusiones Generales	354
12.2	Conclusiones Específicas	356

## PARTE V. BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS

Bibliografía	362
Anexos	
Anexo I: Ficha de Participantes (Casos)	379
Anexo II: Cuestionario (Guía)	385

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA 2.1</b>	Análisis Crítico del Discurso	25
<b>TABLA 2.2</b>	Estructuras Organizacionales Vigentes	32
<b>TABLA 2.3</b>	Teorías Desigualdad de Género	38
<b>TABLA 2.4</b>	Medición de Variables e Indicadores	52
<b>TABLA 3.1</b>	Las Esferas Pública y Privada	79
<b>TABLA 5.1</b>	El Proceso Administrativo	130
<b>TABLA 5.2</b>	Conductas del Liderazgo	151
<b>TABLA 5.3</b>	Profesiograma de Puestos de Alta Dirección	158
<b>TABLA 6.1</b>	Características del Perfil Directivo	166
<b>TABLA 6.2</b>	Componentes Asociados al Rol Social – Descriptivo, Prescriptivo o Injuntivo-	181
<b>TABLA 7.1</b>	Esperanza de Vida al Nacer	199
<b>TABLA 7.2</b>	Tasa Global de Fecundidad	200
<b>TABLA 7.3</b>	Tasa de Participación Económica	202
<b>TABLA 7.4</b>	Diferencia Salarial por Sexo	203
<b>TABLA 7.5</b>	Compromisos Internacionales	209
<b>TABLA 7.6</b>	Modificaciones en el Marco Legal	210
<b>TABLA 7.7</b>	Objetivo No. del ODM	213
<b>TABLA 7.8</b>	Índice de Equidad de Género de Social Watch a Nivel Regional	215
<b>TABLA 8.1</b>	Perfil de Educación de la Fuerza Laboral	228
<b>TABLA 8.2</b>	Población Ocupada por Sectores	229
<b>TABLA 8.3</b>	Diferencia Salarial por Sexo	230
<b>TABLA 8.4</b>	Papeles de Estilos de Liderazgo Femeninos y Masculinos	236
<b>TABLA 9.1</b>	Análisis de Contenido –AC-	252
<b>TABLA 9.2</b>	Continuación del Análisis de Contenido –AC-	253
<b>TABLA 9.3</b>	Continuación del Análisis de Contenido –AC-	254
<b>TABLA 9.4</b>	Análisis de Contenido –AC-	255
<b>TABLA 9.5</b>	Papeles de Estilos de Liderazgo Femeninos y Masculinos	259
<b>TABLA 9.6</b>	Edad de los Participantes en la Investigación	261
<b>TABLA 9.7</b>	Título de Grado de los Entrevistados	262
<b>TABLA 9.8</b>	Estado Civil de los Entrevistados	263
<b>TABLA 9.9</b>	Puesto de Trabajo de los Entrevistados	265
<b>TABLA 9.10</b>	Número de Hijos del Total Entrevistados	267
<b>TABLA 9.11</b>	Número de Hijos Datos Mujeres y Hombres	267
<b>TABLA 9.12</b>	Antigüedad Laboral	270
<b>TABLA 9.13</b>	Antigüedad Laboral –Datos Mujeres y Hombres-	271
<b>TABLA 10.1</b>	Horas que Dedican al Trabajo	276
<b>TABLA 10.2</b>	Horas que Dedican al Trabajo- Datos Mujeres y Hombres-	276
<b>TABLA 10.3</b>	Aspectos que Permiten el Desempeño Laboral	291
<b>TABLA 10.4</b>	Dificultades Para Ejercer su Rol Profesional	308
<b>TABLA 10.5</b>	Datos Generales de Grupo Referente –Hombres-	310
<b>TABLA 10.6</b>	Datos Generales de Grupo Observado –Mujeres-	311
<b>TABLA 10.7</b>	Análisis Crítico del Discurso del Grupo Referente – Hombres-	312

<b>TABLA 10.8</b>	Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Referente –Hombres-	313
<b>TABLA 10.9</b>	Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Referente –Hombres-	314
<b>TABLA 10.10</b>	Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Referente –Hombres-	315
<b>TABLA 10.11</b>	Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Referente –Hombres-	316
<b>TABLA 10.12</b>	Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Referente –Hombres-	317
<b>TABLA 10.13</b>	Análisis Crítico del Discurso del Grupo Referente – Mujeres-	318
<b>TABLA 10.14</b>	Análisis Crítico del Discurso del Grupo Observado – Mujeres-	319
<b>TABLA 10.15</b>	Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Observado –Mujeres-	320
<b>TABLA 10.16</b>	Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Observado –Mujeres-	321
<b>TABLA 10.17</b>	Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Observado –Mujeres-	322
<b>TABLA 10.18</b>	Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Observado –Mujeres-	323
<b>TABLA 10.19</b>	Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Observado –Mujeres-	324

## INDICE DE GRAFICAS

<b>GRAFICA 9.1</b>	Título de Grado de los Entrevistados	262
<b>GRAFICA 9.2</b>	Estado Civil – Sexo de los Entrevistados	264
<b>GRAFICA 9.3</b>	Sexo-Puesto de Trabajo de los Entrevistados	266
<b>GRAFICA 9.4</b>	Ocupación de los Cónyuges de los Profesionales Entrevistados según su Sexo	268
<b>GRAFICA 9.5</b>	Nivel Académico de los Cónyuges de los Profesionales Entrevistados según su Sexo	269
<b>GRAFICA 10.1</b>	Los Puestos Gerenciales se Pueden Desempeñar en Horarios Parciales	277
<b>GRAFICA 10.2</b>	Rango Salarial por Sexo en Guatemala	279
<b>GRAFICA 10.3</b>	Participación en los Oficios Domésticos –Por Sexo-	281
<b>GRAFICA 10.4</b>	Participación en los Oficios Domésticos –Por Sexo-	282
<b>GRAFICA 10.5</b>	Participación en Cuidado de los Hijos -Por Sexo-	283
<b>GRAFICA 10.6</b>	Participación en Cuidado de los Hijos -Por Sexo-	284
<b>GRAFICA 10.7</b>	Participación en Asistencia de los Hijos –Por Sexo-	285
<b>GRAFICA 10.8</b>	Participación en Asistencia de los Hijos –Por Sexo-	286
<b>GRAFICA 10.9</b>	Realizar las Tareas del Hogar y Asistencia a los Hijos le Resta Tiempo para su Ocupación Laboral	288
<b>GRAFICA 10.10</b>	Realizar las Tareas del Hogar y Asistencia a los Hijos le Resta Energía para el Desempeño Laboral	289
<b>GRAFICA 10.11</b>	Realizar las Tareas del Hogar y Asistencia a los Hijos le Provoca, Intensifica la Tensión y Afecta su Desempeño Laboral	290
<b>GRAFICA 10.12</b>	Postergar el Matrimonio ha Marcado su Éxito Profesional	295
<b>GRAFICA 10.13</b>	La Soltería ha Marcado su Éxito Profesional	297
<b>GRAFICA 10.14</b>	No Tener Compromiso de Cónyuge e Hijos ha Marcado su Éxito Profesional	298
<b>GRAFICA 10.15</b>	Dedicar Tiempo Completo a su Trabajo ha Marcado su Éxito Profesional	300
<b>GRAFICA 10.16</b>	Perspectiva de Roles –Hombres-	302
<b>GRAFICA 10.17</b>	Perspectiva de Roles –Mujeres-	304

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 2.1</b>	Interacción de los Factores de la Desigualdad de Género	40
<b>FIGURA 5.1</b>	Fuerzas Impulsoras y Detractoras de las Empresas	133
<b>FIGURA 5.2</b>	Objetivos de la Organización	136
<b>FIGURA 5.3</b>	Interacción de las Personas en la Organización	137
<b>FIGURA 5.4</b>	Pirámide de las Necesidades de Maslow	139
<b>FIGURA 5.5</b>	Sistema Socio-Técnico	146

# **PARTE I. INTRODUCCIÓN**

---

❖ **INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN**

❖ **METODOLOGÍA Y FUENTES**

## INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

Dentro de los aspectos que se desarrollan como parte de un preámbulo a la presente investigación y que servirán de base para el acercamiento al objetivo se abordan temas como los escenarios de la desigualdad de género y el contexto profesional para acceder a los puestos de alta dirección en Guatemala; asimismo, es fundamental hacer referencia a los sistemas educativos y las desigualdades de género que se presentan en el país y que son aspectos fundamentales a tomar en cuenta en la formación en la actual coyuntura.

Otro aspecto fundamental, está en las características que presentan las estructuras organizacionales del país; las cuales conllevan a crear el contexto de las barreras profesionales que acceden a puestos de alta dirección ante los nuevos desafíos que Guatemala presenta hoy en día.

La educación superior juega un papel preponderante ante las desigualdades de género que se viven; a su vez la coordinación con las estructuras sociales empresariales es fundamental para coadyuvar a cerrar la brecha existente entre los requerimientos de las empresas y la formación de los

## INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

Dentro de los aspectos que se desarrollan como parte de un preámbulo a la presente investigación y que servirán de base para el acercamiento al objetivo se abordan temas como los escenarios de la desigualdad de género y el contexto profesional para acceder a los puestos de alta dirección en Guatemala; asimismo, es fundamental hacer referencia a los sistemas educativos y las desigualdades de género que se presentan en el país y que son aspectos fundamentales a tomar en cuenta en la formación en la actual coyuntura.

Otro aspecto fundamental, está en las características que presentan las estructuras organizacionales del país; las cuales conllevan a crear el contexto de las barreras profesionales que acceden a puestos de alta dirección ante los nuevos desafíos que Guatemala presenta hoy en día.

La educación superior juega un papel preponderante ante las desigualdades de género que se viven; a su vez la coordinación con las estructuras sociales empresariales es fundamental para coadyuvar a cerrar la brecha existente entre los requerimientos de las empresas y la formación de los

perfiles profesionales y ocupacionales que el país demanda de los y las profesionales en la actualidad.

Aún cuando la sociedad es altamente dinámica y conlleva a cambios evidentes en sus distintas estructuras, en pleno siglo XXI las mujeres se ven relegadas en diversidad de aspectos sociales; lo cual, no se aleja, ni exime al contexto laboral, que es precisamente el enfoque de la presente investigación, específicamente la desigualdad de género en el ámbito laboral profesional.

La investigación se enfoca en buscar un acercamiento a la sociedad y captar información para analizar, describir y explicar las estructuras organizacionales que en la actualidad se presentan en el país; las cuales, generan una serie de condicionantes que crean barreras que las mujeres profesionales encuentran en su camino y les impide o complica el acceso a puestos de alta dirección.

La desigualdad de género se presenta a nivel global, cada sociedad y cada persona tienen su propia concepción de género. Forma un componente de su visión del mundo, de su historia y de sus tradiciones. Toda concepción de género se conjuga con las otras visiones que conforman las identidades culturales y las de cada persona, los valores imperantes y las motivaciones para la acción.

Las ideas, los prejuicios, los valores, las interpretaciones, las normas, los deberes, el lenguaje y las prohibiciones sobre la vida de las mujeres y los

hombres conforman las cosmovisiones particulares de género, que son siempre etnocentristas; así mismo, son las que establecen la identidad cultural, que es la identificación de los seres humanos con su contexto y la traducen en única y valedera.

En el mundo económico actual, las mujeres se han ido incorporando al quehacer laboral en las distintas áreas de la sociedad, tal como se evidencia en estudios de la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2003), los avances en materia de igualdad de género en el mercado de trabajo se reflejan en la participación de las mujeres en los empleos profesionales; no obstante, continúan existiendo considerables variaciones respecto a las proporciones de mujeres de acuerdo a las distintas profesiones. Además, la autora, con la vivencia propia en el desempeño como profesional en puestos de alta dirección y de colegas cercanas, ha experimentado que a medida que se va subiendo en el escalafón jerárquico de las organizaciones, se encuentran menos mujeres y las barreras que surgen de la condicionante de género son innegables, evidenciando así, la existencia del fenómeno denominado techo de cristal.

El techo de cristal aparece, como un obstáculo invisible, en la carrera profesional de las mujeres, que las impide avanzar. Definiendo como techo de cristal aquel conjunto de normas no escritas o cultura empresarial que dificulta a las mujeres acceder a los puestos de alta dirección, su carácter de invisibilidad se da porque no existen leyes, ni dispositivos sociales establecidos, ni códigos visibles que impongan a las mujeres limitaciones, sino esta construido sobre la base de otros rasgos, para lo cual es relevante los

aportes de Rosi Braidotti (2000), la sociedad ha establecido que la construcción del hombre y la mujer se realiza en forma simbólica, semiótica o material, por medio del sistema androcéntrico establecido por el patriarcado. En ello, el hombre presenta la pérdida de corporización, por ser lo universal y en la mujer, se sufre la pérdida de la subjetividad y el confinamiento al cuerpo. Con lo cual se logra que exista asimetría en la concepción de características individuales, partiendo desde el establecimiento del significante a través del signo, ya que hombre es lo humano, lo normal, en cambio, mujer, es lo otro, la diferencia. La teoría de género propone aspectos relevantes que ayudan a establecer la diferencia de sexos y busca cerrar las brechas existentes.

Son muchos los obstáculos que se presentan en las carreras profesionales de las mujeres, donde las estructuras organizacionales jerárquicas se rigen por reglas masculinas y el prototipo del empleado ideal continúa siendo el masculino, donde la mujer está estereotipada por la sociedad por el ideal de la administradora del hogar donde su enfoque está en la procreación y cuidado de los hijos, lo que hace innegable que la perspectiva social en Guatemala de las mujeres, ha enfrentado desde siempre la estructura rígida caracterizada por un sistema patriarcal.

Una de las complicaciones mayores de la mujer profesional, viene dado por la elección que tienen que hacer entre su vida personal y laboral. La cultura empresarial predominante y vigente es la que propugna que para llegar a ser alguien en la empresa hay que hacer una cesión completa de la vida personal ya que si no se hace no se tiene en cuenta a esa persona. Esta

forma de gestión de los recursos humanos responde al prototipo masculino, generando una serie de condicionantes que evidencian las diferencias de género en el ámbito laboral profesional. La regla empírica continua latente, cuanto más alta es la jerarquía organizacional, menos mujeres hay.

Estos son algunos de los aspectos que inclinan el interés de la autora para realizar la presente investigación, enfocándola a profesionales de la diversidad de disciplinas que aglutina el Colegio de Ciencias Económicas; tales como, Administración, Contaduría Pública, Informática, Mercadotecnia y Economía.

## **1.1 LOS ESCENARIOS DE LA DESIGUALDAD DE GÉNERO Y EL CONTEXTO LABORAL PROFESIONAL QUE ACCEDEN A LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN EN GUATEMALA**

Conocer y atacar los escenarios de la desigualdad son elementos clave para el logro de una sociedad libre de discriminación por razón de género. Es la posibilidad de mejora en la reducción de desigualdades, es la razón de ser de todo el proceso de aprendizaje y transferencia.

Resulta, desafortunadamente, demasiado habitual, el considerar que la razón de ser de una situación de desigualdad esta en algún tipo de carencia de las propias mujeres que padecen esa discriminación. Como se da en el caso de la mínima presencia de mujeres en puestos de decisión o alta dirección, se argumenta que las mujeres no están preparadas; aún cuando poseen el mismo nivel de competencias profesionales que el hombre, o bien, la condición de

esposa y madre les genera una barrera, en donde la mujer es percibida como menos capacitada que el hombre, que no podrá dedicar el tiempo requerido en el puesto de trabajo; por el contrario el hombre casado, presenta éste punto a favor, es percibido como un candidato responsable y que podrá dedicar el tiempo sin problema alguno.

Además es percibido, según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que contratar a una mujer resulta más oneroso para las empresas por los costos asociados a la maternidad, la lactancia y las salas de cuna, que son derechos de la mujer trabajadora según la legislación laboral del país.

Hay que considerar que el contexto laboral gira alrededor de los estereotipos masculinos, donde las mujeres que deseen sobresalir deberán adaptarse, esto significa, renunciar a la realización de esposa y adaptar su papel de madre al contexto laboral que debe enfrentar.

El contexto laboral está plagado de prejuicios de género contra los éxitos de las mujeres en las empresas; en las cuales, las tareas se clasifican como masculinas o femeninas, asignándose a éstas últimas el menor precio del mercado laboral.

En conclusión el resultado de la desigualdad y el contexto laboral; el cual es masculinizado, genera una serie de barreras que impiden o dificultan el desarrollo de las mujeres profesionales en puestos de alta dirección; motivo por

el cual, en la actualidad es una variable común que a medida que se sube en el escalafón jerárquico de las organizaciones, se encuentren menos mujeres.

## **1.2 LOS SISTEMAS EDUCATIVOS Y LAS DESIGUALDADES DE GENERO EN GUATEMALA: Aspectos a tomar en cuenta en la formación en la actual coyuntura**

Indudablemente, las mujeres están en la capacidad de desempeñarse con conocimientos, habilidades y destrezas a la par de los hombres. Población que ha recibido igual educación formal, no accede a los mismos niveles de oportunidades y de socialización por el simple hecho de ser mujer.

La desigualdad de género se reproduce y arraiga en los sistemas educativos; en los cuales, es fundamental operativizar lo implementado en el Curriculum Nacional Base vigente en el país, referente a la equidad de género, aspecto que se contempla dentro de los objetivos de la presente investigación.

La escuela es uno de los pilares donde se construyen las concepciones de género; por tanto, es un campo fértil para su deconstrucción, de forma que desde ella se propicie la creación de condiciones para el cambio cultural, motivo por el cual la educación es la raíz de la propuesta para cerrar brechas en la equidad de género.

La equidad monta sus raíces en la formación, desde la concepción se inicia con la transferencia de estereotipos de género; de tal caso, se centra la

atención en operativizar la equidad en el curriculum nacional base con la finalidad de buscar un desarrollo de equidad desde la formación de los pequeños.

Estudios recientes demuestran que durante el período prenatal, los niños y las niñas ya poseen una actividad mental capaz de recibir información, dar respuestas, acumular experiencias y responder adecuadamente a ellas. Esta capacidad se potencia y depende, en gran parte, de la interacción madre-bebé y de los estímulos del medio circundante; sobre todo, del educativo.

La calidad de las interacciones con los adultos, los vínculos afectivos y los estímulos familiares determinan decisivamente el nivel de desarrollo y la capacidad de aprendizaje de los pequeños y las pequeñas. También se establecen las bases para que el niño o la niña construya en el futuro su juicio moral, dada la carga valórica de sus experiencias diarias. En las etapas que abarca el nivel inicial de educación, el niño y la niña almacenan innumerables experiencias que traen bien aferradas a su ser.

Los factores de desigualdad de género en el empleo tienen un punto de partida; el cual surge en la formación de la persona desde su concepción, por tal caso es imprescindible, para cerrar la brecha de la inequidad, que se trabaje desde varias perspectivas, centrándose en los pilares que construyen y perpetúan la sociedad androcentrista; sin embargo hay que tener claro que es un esfuerzo en conjunto que se centra en la formación de las personas que de generación en generación reproducen los estereotipos dentro de los cuales se

encuentran inmersas, de allí la importancia de centrar la atención en los sistemas educativos; además que se generen en ámbitos educativos no discriminatorios en razón de género.

### **1.3 CARACTERISTICAS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN LAS EMPRESAS EN GUATEMALA**

A medida que avanza en el escalafón jerárquico disminuye el número de mujeres, este factor es común en las empresas guatemaltecas, en donde la mujer profesional no escapa de estar inmersa dentro de una estructura organizacional androcéntrica, donde la construcción de los profesiogramas giran alrededor de los estereotipos masculinos, la cultura organizacional y el sistema de liderazgo; los cuales, responden por igual a lo masculino.

En las organizaciones impera el modelo de autoridad jerárquica, basado en la burocracia, en el que el papel de la mujer es una extensión de su rol en el hogar (apoyo al hombre) y destaca en ese mismo sentido, la función de las esposas de los ejecutivos, que con trabajo invisible, respaldan sus logros; ya que, es la mujer la asignada a la responsabilidad de la esfera privada, lo cual permite que el hombre pueda tener libertad espacial y temporal.

Para desprender el estereotipo masculino de las estructuras empresariales se hace necesaria la equidad de género, en donde el hombre y la mujer tengan asignada responsabilidad por igual en la esfera privada y pública.

## **1.4 EL CONTEXTO DE LAS BARRERAS DE LAS MUJERES PROFESIONALES QUE ACCEDEN A LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN ANTE LOS NUEVOS DESAFÍOS EN GUATEMALA**

La situación económica mundial, la apertura de los mercados, los cambios vertiginosos en la tecnología y el conocimiento; además que la sociedad permanece en constantes y acelerados cambios generan contextos laborales con mayores exigencias.

Los perfiles de los profesionales hoy en día deben de responder a las exigencias del mercado, las empresas demandan de sus ejecutivos resultados, una posición de liderazgo que les permita producir para el ente económico al que pertenecen; sin embargo, el desempeño de las mujeres profesionales se torna complejo al encontrarse con la existencia del techo de cristal; el cual genera en la carrera laboral -de la mujer- obstáculos subjetivos y objetivos que provocan que las rutas a seguir para la mujer se tornen cuesta arriba teniendo que enfrentar una serie de barreras.

A las mujeres se les exige más y mejor desempeño laboral que a los hombres; puesto que desde su inicio deben enfrentar una serie de prejuicios de que están plagadas las estructuras organizaciones; ya que, los puestos de trabajo son diseñados dentro de los estereotipos masculinos, donde la cultura organizacional y los sistemas de liderazgos responden a los roles asignados por la sociedad para hombres.

Históricamente la mujer ha tenido que desempeñar diversos y delicados papeles en el desarrollo de las sociedades, desde el papel tradicional de ama de casa, esposa, madre, agricultora y otros relacionados con la esfera privada – cuidados del hogar-; sin embargo hoy en día se ha presentado un cambio en la participación de la mujer en la esfera pública, hay mujeres destacadas en los ámbitos políticos, empresariales, sociales y culturales, líderes de organizaciones civiles, directoras de corporaciones, científicas y académicas destacadas e, inclusive, responsables de temas de seguridad; lo lamentable es que a principios del siglo XXI las mujeres deben enfrentar muchos obstáculos para destacar y su participación es sumamente baja.

La incursión de la mujer en la esfera pública, tradicionalmente dominada por los hombres<sup>1</sup> ha significado un esfuerzo adicional para realizar todas sus actividades en forma simultánea, buscando los mejores resultados. No siempre es fácil cambiar las tareas de esposa y madre para que asuma su papel de mujer directiva. Los niveles de responsabilidad en ambos casos son elevados; sin embargo lo imperante es buscar cerrar la brecha existente en la equidad de género; lo cual, solo se podrá realizar trabajando desde varios flancos, enfocándose en la base de la reproducción de los estereotipos de género; como son: La familia, la escuela, los medios de comunicación, la iglesia, entre otros.

---

<sup>1</sup> La esfera pública está asignada, por la sociedad, al hombre; mientras que la mujer es la responsable de esfera privada.

## **1.5 LOS RETOS DE LA EDUCACION SUPERIOR ANTE LAS DESIGUALDADES DE GENERO: Un punto a ponerle la atención e los perfiles ocupacionales y profesionales en la actualidad**

La educación superior tiene un papel fundamental en la reproducción, en la reducción o en la supresión de las desigualdades entre géneros y cómo estos papeles influyen en la construcción de sociedades más o menos equitativas e inclusivas

En América Latina el rol de las mujeres en los diversos ámbitos de participación, formación e incidencia pública ha crecido de manera progresiva. Según un estudio realizado por María Elina Estébanez (2006), del grupo Redes, dentro de las actividades universitarias de investigación al menos el 41% de los cargos eran ocupados por mujeres para 2006.

Aún persisten una serie de limitaciones que obstaculizan el camino hacia una verdadera equidad de género. La exclusión creciente a medida que se asciende en el poder y la visibilidad social, el descenso de la participación en los niveles más altos de formación de posgrado, doctoral y posdoctoral, y la concentración en puestos de menor autonomía, menor dedicación temporal y rango salarial, son algunas de las situaciones que tienden a repetirse.

Por otra parte, los patrones culturales siguen siendo una dificultad evidente. Existen áreas de estudio superior donde la concentración de mujeres u hombres es desproporcionada, generando impedimentos para la creación de

una estructura equitativa de participación; en la cual el rol de la educación superior es fundamental.

En la educación superior se muestran claramente una separación de la diversidad de carreras; lo cual genera la consecuencia inmediata, la persistencia de la desigualdad de género en el mercado laboral.

La educación superior es una garantía de empleabilidad para las mujeres más que para los hombres; sin embargo, las mujeres se deben enfrentar con la construcción social de los estereotipos, en las estructuras organizacionales que crean puestos de trabajo exclusivamente para los hombres, lo cual consolida la construcción de las barreras que las mujeres profesionales deben enfrentar en el ámbito profesional.

Para modificar este panorama, los marcos jurídicos nacionales juegan un papel preponderante; así como, atacar la desigualdad en los diferentes pilares de reproducción; tales como, la escuela, la familia, los medios de comunicación, etc. Si se respalda en las leyes la participación femenina dentro de las sociedades, el rumbo hacia la igualdad de los géneros será mucho más sencillo. Las sociedades contemporáneas aun tienen el reto de reconocer los derechos de la mujer a través de acciones concretas y la responsabilidad de asumir este desafío es un asunto que recae en todas las personas.

En Guatemala el 7% de la población masculina ostenta educación superior, mientras que de la población femenina, únicamente la poseen el 4,8%;

lo cual evidencia una brecha que enmarca menores oportunidades para las mujeres.

La educación superior juega un papel preponderante en la sociedad; ya que es catalizador en la equidad en el ámbito profesional; puesto que, al igual que en otros niveles de la enseñanza, uno de los problemas fundamentales que aún persisten es la orientación que las personas dan a sus estudios y cuál es el sentido y el impacto de su paso por la universidad en la determinación de su estilo de vida y en su experiencia familiar y laboral futura.

La educación superior incide claramente en la vida familiar y profesional de las mujeres, el pasaje por la universidad, si bien incrementa el capital cultural y actúa como un importante ámbito de socialización, contribuye poco a la adquisición de capacidades para la incorporación activa de la mujer a la vida laboral, política y social.

En vista que la sociedad es la que asigna los roles que deben desempeñar hombres y mujeres; por tanto, la educación superior debe permanecer en constante contacto con los requerimientos de las empresas para perseguir la construcción de los perfiles ocupacionales y profesionales que se demandan, así tiene oportunidad de participar en buscar la equidad.

La formación de perfiles ocupacionales y profesionales exige una política especial que incorpore como marco de referencia un conocimiento de los problemas sociales y económicos del país, conjuntamente con información y

debate sobre las dificultades específicas que enfrentan las mujeres en este contexto y los modos de superarlas.

Es por ello que es imprescindible una adecuada coordinación entre las universidades e institutos profesionales y las empresas y organismos públicos que orientan la transformación y, por último, un mejoramiento de los vínculos entre la formación profesional y el mercado laboral.

## **1.6 OBJETIVOS**

A continuación se desarrollan los diferentes objetivos tanto generales como específicos de la investigación de la siguiente manera:

### **1.6.1 General**

- Evaluar las diferentes barreras que deben enfrentar las mujeres profesionales que acceden a puestos de alta dirección a principios del siglo XXI, en las diferentes empresas en Guatemala.

### **1.6.2 Específicos**

- Interpretar las diferentes barreras que las mujeres profesionales se enfrentan en el quehacer en la alta dirección en las empresas en Guatemala.

- Contrastar el contexto laboral profesional que las mujeres deben enfrentar en las diferentes empresas en Guatemala.
- Analizar las diferentes desigualdades de género que las mujeres profesionales les impiden desempeñarse en los puestos de alta dirección en las empresas en Guatemala.
- Comparar desde la perspectiva de las mujeres profesionales su posición en las estructuras organizacionales vigentes y su posición en la sociedad guatemalteca.
- Valorar las condicionantes de género que se traducen en las diferentes barreras que deben enfrentar las profesionales en Guatemala para acceder a puestos de alta dirección.
- Evaluar los puestos de alta dirección que desempeñan las mujeres profesionales en las diferentes empresas en Guatemala
- Proponer una alternativa para cerrar las brechas en la actualidad y alcanzar la equidad de género en las mujeres profesionales para acceder a puestos de alta dirección.

## **1.7 HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN**

La desigualdad de género en Guatemala, las estructuras organizacionales de las empresas y los diferentes puestos de alta dirección han traído como consecuencia que los condicionantes de género y el contexto laboral profesional en la actualidad, han implicado las diferentes barreras a las mujeres profesionales.

## METODOLOGIA Y FUENTES

En esta parte del documento se presentan aspectos de la metodología utilizada como el método del estudio de casos, el materialismo dialéctico histórico, el Análisis del Contenido (AC); así como, el Análisis Crítico del Discurso (ACD) y las teorías que sirvieron de base para fundamentar el estudio.

En la parte de los instrumentos se dan a conocer, describen y definen las variables de estudio y se presenta el método estadístico utilizado para el análisis cuantitativo; asimismo, se hace referencia a los sujetos de estudio, la muestra y las fuentes de información a que se recurrió para la investigación.

La investigación se llevó a cabo con un enfoque mixto, recurriendo al paradigma cualitativo para analizar parte de los constructos que se generen en los casos de estudio y haciendo uso del componente cuantitativo para la medición de las variables que así lo ameriten. El alcance del estudio es explicativo, ya que, describirá, correlacionará y explicará la desigualdad de género dentro del contexto laboral profesional en el país. Los estudios explicativos tienen la peculiaridad de responder a las causas del fenómeno objeto de estudio, su interés se centra en explicar por qué y en qué condiciones ocurre; así como, enfocar el por qué de las relaciones de dos o más variables.

Se realizó la aplicación de tres vías metodológicas; con lo cual se alcanzó la triangulación, según Yacuzzi que cita a Elster (1983), apoya la confiabilidad y validez en la investigación mediante la verificación que aporta la triangulación de métodos.

Para el acercamiento a las estructuras organizacionales vigentes y evidenciar las condicionantes que derivan en barreras que apuntan al género, fue indispensable recurrir al método del materialismo dialéctico que estudia la naturaleza física, las sociedades y el pensamiento por medio del método científico de conocimiento (el dialéctico) que hace posible el estudio y acercamiento al fenómeno sujeto de estudio y orienta a la concepción científica del mundo basado en una realidad material de la que la humanidad es parte y conoce; por tanto, puede transformar.

El Materialismo Dialéctico establece como medular el método dialéctico y la teoría que es materialista. Pensar que la vida social, la naturaleza, "el todo" se encuentra en permanente e incesante movimiento y desarrollo, es reconocer que hay partes que nacen y otras que mueren, que existe lo viejo y lo nuevo, que el mundo está en constante proceso de destrucción y reconstrucción.

Se utilizó el método estudio de casos; cuyas unidades aproximadas o sea los constructos conceptuales que se generen fueron analizadas mediante el Análisis Crítico del Discurso (ACD), además se hizo acopio de una muestra de anuncios clasificados de la sección de empleos del matutino Prensa Libre, se tomó los días lunes y jueves del mes de julio y se utilizó el método del

Análisis de Contenido (AC) para la interpretación de las categorías se que derivan de la variable "estructuras organizacionales" y por último se complementa la investigación con la medición de otras variables mediante un análisis estadístico, recurriendo al uso de instrumentos como la entrevista semi estructurada para generar la guía de los casos y a la entrevista estructurada, que se aplicó al sujeto de estudio que lo conforman los profesionales a nivel de grado aglutinados en el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas de Guatemala que aglutina a diversidad de disciplinas como Administración, Contaduría Pública, Mercadotecnia e Informática; lo cual, permitió recoger datos para medir variables e indicadores de estudio.

## **2.1 LOS ASPECTOS METODOLÓGICOS**

En este apartado se proporciona información de los métodos científicos de los cuales se valió la investigadora para el acercamiento al fenómeno de estudio.

### **2.1.1. EL MÉTODO DEL ESTUDIO DE CASOS**

Desde hace varias décadas se enfoca el método de los casos como una valiosa herramienta de investigación de las ciencias sociales, consiste en un diálogo organizado sobre una situación real.

Los casos de investigación adoptan una perspectiva integradora, una definición de estudio de caso concebida por Eisenhardt (1989),

citada por Yacuzzi, una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares.

Según la inferencia lógica, el investigador postula o descubre relaciones entre características destacadas en la construcción del caso, variables estudiadas, y las contrasta con las indicadas en las teorías que plantea previamente, que son las que permiten la observación y fortalecimiento del resultado del razonamiento explicativo, que es el que se extiende las características estudiadas a otros casos.

Un caso de estudio es una descripción detallada de una organización, individuo, situación o fenómeno, obtenida a través de distintos medios, puede ser observación directa, entrevistas o análisis de documentos, para obtener datos tanto cualitativos como cuantitativos con fines de desarrollar una teoría, contrastar, explicar o describir un fenómeno de estudio.

Se plantea estructurar un diseño encapsulado (múltiples unidades de análisis), donde la unidad de análisis es una persona profesional de nivel de grado dentro de la disciplina de las ciencias económicas, este diseño tiene la ventaja de generar resultados más robustos.

Se conformaron dos grupos de casos de estudio, uno de género masculino y otro femenino, el primer grupo (masculino) fue el referente y el segundo (femenino) el observado, cada grupo estuvo integrado por

doce casos. Para seleccionar los casos se tipificaron veintidós disciplinas del colegio de ciencias económicas en cuatro grupos y se eligieron tres miembros de cada grupo para conformar los doce casos femeninos y los doce casos masculinos. Este método permitió evidenciar las estructuras empresariales vigentes en el país; así mismo, fue posible indagar sobre las condicionantes que originan la desigualdad de género en el contexto laboral profesional.

Todo buen diseño del método de casos incorpora las bases teóricas, que sirven como plano general de la investigación, la búsqueda de datos y de su interpretación, teorías que dan paso a las proposiciones para la relación con las unidades observadas y unidades aproximadas.

El protocolo de análisis es el siguiente:

1. La selección de participantes en los grupos de casos referente y observado será de acuerdo a las siguientes condicionantes:
  - a. Personas profesionales con una carrera de grado; como se mencionó anteriormente, se tipificaron veintidós disciplinas del colegio de ciencias económicas en cuatro grupos y se eligieron tres miembros de cada grupo para conformar los doce casos femeninos y los doce casos masculinos. Los grupos fueron: Administración, Contaduría Pública, Mercadotecnia e Informática.

- b. Que sean profesionales en el desempeño de puestos de alta dirección.
2. El constructo de los casos se llevo a cabo mediante los textos que se recogieron con la realización una entrevista semi- estructurada, para lo cual se solicitó autorización para registrarla mediante una grabación, lo cual permitió una construcción fiel del corpus.
3. El constructo se segmentó atendiendo a las categorías o variables determinadas de estudio, el análisis se realizó con el método del Análisis Crítico del Discurso (ACD); tal como se explica más adelante.
4. Las categorías o variables (unidad de registro) se analizaron dentro de la unidad de contexto (segmento de constructo que contiene la categoría) y se realizó ACD con la base teórica; tal como refiere Wodak (2006), el vínculo entre la teoría y el discurso son inalterables; ya que el énfasis recae en la mediación entre las teorías, tal como se aplican a la sociedad en general, y los ejemplos concretos de interacción social, que para el ACD son el punto focal del análisis.
5. Se construyó una tabla descriptiva para la guía del análisis, contiene la información siguiente:

TABLA 2.1 Análisis Crítico del Discurso

Unidad de registro Variables Categoría	Sub- categorías Indicadores	Unidad de contexto	Construcción teórica (mediación)

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

### 2.1.2. MATERIALISMO DIALECTICO HISTORICO

Los fenómenos sociales encuentran una explicación en los principios del materialismo dialéctico; el cual sirve de sustento al materialismo histórico, representa una superación de la lógica formal, la cual, no puede quedar fuera, puesto que se encuentra implícita en el materialismo dialéctico, que pretende superarla como instrumento de análisis.

El materialismo dialéctico se fue extendiendo a la explicación de la concepción social del mundo, de tal manera que la vida en sociedad fue interpretándose bajo el prisma del materialismo, una doctrina que engloba los dominios de la naturaleza, la sociedad, el pensamiento y el conocimiento. *"Sin la concepción materialista de la historia no se da ni puede darse la concepción científica del mundo"* (Rozhin, 1977, p. 40).

La filosofía marxista es el materialismo filosófico; como explica Rozhin (1977), el viejo materialismo pre-marxista era incompleto, la explicación materialista sólo se extendía a los fenómenos de la naturaleza, el materialismo metafísico seguía siendo incapaz de explicar



los fenómenos de la vida social y, en esencia, era idealismo por su modo de concebir la historia de la sociedad. El materialismo dialéctico superó el carácter limitado, inconsistente, unilateral, así como la naturaleza contemplativa e idealista del viejo materialismo, que no alcanzaba a comprender y menos explicar la actividad del ser humano.

Gracias al materialismo dialéctico, el materialismo filosófico alcanzó la explicación de los fenómenos sociales, y de esta manera la historia y la vida social fueron concebidas de un modo materialista.

La concepción materialista de la historia o, lo que es lo mismo, según señala, Rozhin (1977), la consecuente prolongación y aplicación del materialismo en el dominio de los fenómenos sociales, permitió superar las carencias de las antiguas teorías históricas conduciendo a su vez, a la concepción del materialismo filosófico marxista acabado.

*“Marx y Engels, habiendo superado a Feuerbach – escribía V.I. Lenin – y tras haber adquirido la madurez en la lucha contra los chapuceros, pusieron naturalmente su máximo atención en la terminación del edificio de la filosofía del materialismo, es decir, en la concepción materialista de la historia y no en la gnoseología materialista. Debido a eso, en sus obras Marx y Engels subrayaron más el materialismo dialéctico que el materialismo Histórico” (Rozhin, 1977, p. 191).*

Gracias a los logros epistemológicos de Marx las ciencias sociales pueden descubrir que el conocimiento que el mundo tiene de la sociedad, refleja la experiencia de los que dirigen política y económicamente el mundo social. La teoría marxista logró demostrar que se puede ver el mundo desde el punto de vista de los trabajadores, que a pesar de su subordinación política y económica, son los productores indispensables del mundo.

El marxismo proporciona un enfoque fundamentalmente clasista a la problemática de la mujer y la ubica dentro de una sociedad capitalista que conduce a darle al hombre un lugar único en la vida pública.

Como cita Rozhin (1977), *"Marx y Engels decían los hombres que renuevan diariamente su propia vida comienzan al mismo tiempo a crear a otros hombres, a procrear: es la relación entre hombre y mujer..."* (p.188).

Según menciona Mónica de Martino "...aún en *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado* (Engels, 1985 p.59), el énfasis mayor es colocado en la propiedad privada, que explicaría el inicio de la opresión femenina, mediada por la institución de la herencia y de la monogamia. Las razones para la sumisión de la mujer, es este texto ineludible, se encontrarían en su menor fuerza física, lo que equivaldría a decir que el incremento de la productividad de su fuerza de trabajo es

*condición de su liberación".* La mujer se ve relegada por su fuerza física, aludiendo que la fuerza productiva de los trabajadores es su fuerza de trabajo, es decir, el conjunto de sus capacidades físicas e intelectuales que pone en acción en el proceso de trabajo, produciendo bienes materiales, a la par, adquiere hábitos y destrezas para desplegar con éxito una actividad adecuada para transformar los objetos de la naturaleza y a crear los valores de uso necesarios.

Con el desplazamiento de la caza, la pesca, etc. por la ganadería primitiva (manada de caballos, asnos, etc.) pasaron a ser propiedad de determinada familia, la economía doméstica, que permanecía en manos de la mujer, perdió su importancia, llevando este factor al debilitamiento de la posición de la mujer; al igual que la evolución de la familia (familia punalúa, familia sindiásmica y monogámica).

Cita Rozhin (1977), "*Engels dice que el derrocamiento del derecho materno fue una derrota de una importancia histórica universal para la mujer. El hombre empuñó también las riendas de la casa; la mujer perdió la alta posición que ocupaba y se vio convertida en sierva, en un mero instrumento de reproducción....surge una forma intermediaria de la familia, la familia patriarcal, era una forma de transición entre la familia sindiásmica y la monogamia. La familia monogámica, constituye la forma más alta de las relaciones matrimoniales y familiares. Por*

*su origen se halla vinculada a una causa económica: la aparición de la propiedad privada." (p.192).*

Además se mencionan otros elementos de desigualdad, desde una perspectiva dialéctica de los procesos de producción / reproducción. Asimismo, con la propiedad privada de los medios de producción, nace la diferencia de clases, que es otro elemento histórico que permite el estudio de la posición de la mujer en la sociedad, "clase social", hace referencia a la distribución diferencial de la propiedad y los bienes, así como a las relaciones sociales dominantes determinan la forma en que la distribución de la propiedad y los bienes tiene lugar.

Las fuerzas productivas determinan las relaciones de producción, pero éstas determinan a su vez, todas las relaciones sociales que los hombres contraen en su vida social.

### **2.1.3. Análisis de Contenido**

El análisis de contenido se presenta como una técnica objetiva, sistemática, cualitativa y cuantitativa que se basa en materiales representativos, se distingue por la exhaustividad y presenta posibilidades de generalización; o sea, su objetividad se da por el empleo de análisis que pueden ser reproducidos por otras investigaciones, de forma que los resultados son susceptibles de verificación por otros estudios distintos, su sistematización está enmarcada en la exigencia de sujeción de análisis a pautas objetivas

determinadas, presenta la posibilidad de medir frecuencias de ciertas características, además obtiene datos descriptivos mediante la aplicación de un método estadístico, pero su condición híbrida se refleja en que puede aplicarse a la luz de la metodología cualitativa mediante la cual permite detectar la presencia y ausencia de determinadas características de contenido; una vez definido su objetivo no puede olvidarse nada de él, lo cual le da el carácter de exhaustividad.

El análisis de contenido es conceptualizado por Piñuel de la siguiente manera "*...es el conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior*" (Piñuel, 1993, p.2).

Lo que se alcanza con un análisis de contenido, que a finales del siglo XX se ha convertido en una de las técnicas de uso frecuente en las ciencias sociales, es develar el significado o el sentido de un contenido,

para alcanzar un nuevo conocimiento al rigor de un protocolo de análisis adecuadamente definido.

El análisis de contenido es descriptivo, analítico y metodológico, como refiere Krippendorff (1990). *"Es descriptivo en el sentido de que se debe guiar la conceptualización y el diseño de los análisis de contenido prácticos en cualquier circunstancia; es analítico en el sentido de que debe facilitar el examen crítico de los resultados del análisis de contenido efectuado por otros; y es metodológico en el sentido de que debe orientar el desarrollo y perfeccionamiento sistemático de los métodos de análisis de contenido"* (103).

El análisis de contenido se caracteriza por investigar el significado simbólico de los mensajes, los cuales no tienen un único significado, puesto que, *"los mensajes y las comunicaciones simbólicas tratan, en general de fenómenos distintos de aquellos que son directamente observados"* (Krippendorff, 1990, p.98).

De acuerdo a los parámetros de medición y evaluación, el análisis de contenido se ve influenciado por una diversidad de disciplinas; tales como, la semántica, lexicología, psicología cognitiva, sociología de la comunicación, sociolingüística, filosofía del lenguaje, antropología, narratología, etnometodología, semiótica, socio-análisis, entre otras.

El análisis de contenido se aplicó al análisis de una muestra de anuncios clasificados de la sección de empleos del matutino Prensa Libre que comprende los días lunes y jueves durante el mes de julio del 2009, se realizó un recuento de frecuencias de las categorías de la variable "estructuras organizacionales", se construyó una tabla de datos con la siguiente información:

**TABLA 2.2 Estructuras Organizacionales Vigentes**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Análisis estadístico</b>
Sexo		
Horario laboral		
Disponibilidad de viajar		
Otros		

**FUENTE:** Elaboración propia, 2009.

#### **2.1.4. ANALISIS CRITICO DEL DISCURSO**

El Análisis Crítico del Discurso (ACD), es más que una pura descripción superficial, tal como refiere Van Dijk (1986),

*"... la ciencia crítica de cada esfera de conocimiento plantea nuevas preguntas, como las de la responsabilidad, los intereses y la ideología. En vez de centrarse en problemas puramente académicos o teóricos, su punto de partida se encuentra en los*

*problemas sociales predominantes, y por ello escoge la perspectiva de quienes más sufren para analizar de forma crítica a quienes poseen el poder, a los responsables, y a los que tienen los medios y la oportunidad de resolver dichos problemas” (p.4).*

Esta metodología propone el razonamiento abductivo y es pragmática, ya que las categorías de análisis se desarrollan en primer lugar de acuerdo con las cuestiones sometidas a investigación, y lo que sugiere es un constante movimiento de ida y vuelta entre la teoría y los datos empíricos. El contexto histórico se analiza y se incorpora en todo momento a la interpretación, aunque no exista ningún procedimiento escrito para esta tarea, tal como refiere (Wodak 2001).

El ACD fue utilizado para el análisis de los constructos que generen a través de los casos, tal como refiere Wodak y Meyer (2006), el enfoque histórico del discurso se centra en estrategias discursivas como:

- ❖ *“La estrategia referencial, en la que los dispositivos lingüísticos de interés son la categorización de la pertenencia (Sacks, 1992; Bakker, 1997), la metáforas, las metonimias y las sinécdoques.*
- ❖ *Las estrategias de predicación que aparecen en las atribuciones estereotipadas y valorativas de los rasgos positivos o negativos, así como la predicación de implícitos o explícitos.*

- ❖ *La estrategia de argumentación, que se refleja en determinados topoi utilizados para justificar la inclusión o la exclusión" (p.53).*

El ACD es el análisis de las relaciones dialécticas entre la semiosis y otros elementos de las prácticas sociales. Tal como refiere Fairclough, su particular enfoque son los cambios radicales que tienen lugar en la vida social contemporánea, en el modo en que figura la semiosis en los procesos de cambio. El papel de la semiosis en las prácticas sociales ha de establecerse mediante el análisis no se puede dar por supuesto.

*"La semiosis interviene de tres formas en las prácticas sociales, primero como parte de la actividad social inscrita en una práctica, en segundo lugar interviene en las representaciones, los actores sociales inscritos en cualquier práctica producen representaciones de otras prácticas, así como representaciones (reflexivas) de su propia práctica, en el transcurso de su actividad dentro de la práctica, es decir incorporan a su propia práctica esas prácticas y en tercer lugar la semiosis interviene en las realizaciones de las particulares posiciones existentes en el seno de las prácticas sociales. Las identidades de las personas que operan en determinadas posiciones en una práctica sólo se hallan parcialmente especificadas por la práctica misma" (Wodak y Meyer, 2006, p.182).*

La semiosis como parte de la actividad social constituye las variedades discursivas; las cuales con las maneras diversas de actuar, de producir vida social, en modo semiótico, como las conversaciones, las entrevistas, las reuniones distintos tipos de organizaciones, etc. Y el aspecto semiótico de un orden social es lo que se puede llamar orden del discurso, que es una estructuración social de la diferencia semiótica, un particular ordenamiento social de las relaciones entre las diferentes formas de generar significado, o sea, de producir discursos y variedades discursivas, tal como refiere Fairclough citado en (Wodak y Meyer, 2006).

### **2.1.5. TEORIAS QUE FUNDAMENTAN EL ESTUDIO**

Las teorías sirven como plano general de la investigación, de la búsqueda de datos; así como de su interpretación. En esta sección se da conocer la guía de la construcción teórica; ya que una teoría responde, predice, explica, guía y permite reproducir el conocimiento.

La investigación se desarrolló con base en la teoría de la desigualdad de género, cuyo enfoque es teórico y metodológico para la ciencia y una herramienta filosófica y política para la vida cotidiana. Asimismo, el principal apoyo en la teoría de la desigualdad de género, el feminismo liberal.

La perspectiva de género surge en la segunda mitad del siglo XX en el ámbito de las ciencias sociales, esta teoría ha sido desarrollada básicamente por el feminismo.

Para su comprensión es necesario definirla. El Centro de Investigaciones de la Universidad Autónoma de México (2001-2002). conceptualiza la teoría de género como:

*“son los planteamientos teóricos metodológicos, filosóficos, éticos y políticos fundamentales, necesarios para comprender el complejo de relaciones de poder que determina la desigualdad entre hombres y mujeres, el dominio que los primeros ejercen sobre las segundas, la condición de preponderancia paradigmática y a la vez enajenante de ellos, y la condición de subordinación, dependencia y discriminación en que viven ellas. La teoría de género permite visualizar a las sociedades y a las culturas en su conjunto, y por lo tanto, a todos los sujetos que intervenimos en sus procesos, mujeres y hombres. Es también el punto de partida para ubicarse en la perspectiva de género al emprender investigaciones y acciones de cambio. Es, pues, una teoría que busca no sólo entender el mundo de las relaciones de género, sino también proceder a transformarlo” (p.23).*

La Teoría de Género no enfoca a mujeres y hombres como seres dados, eternos e inmutables, sino "como sujetos históricos construidos socialmente, producto de la organización de género dominante en la sociedad. Esta teoría ubica a las mujeres y a los hombres en su circunstancia histórica; por ello, puede dar cuenta de las relaciones de producción y reproducción social como espacios de construcción de género".

Tal como refiere Marx, en Rozhin (1977), la Perspectiva de Género tiene sus raíces en el materialismo histórico, la antropología y la historia crítica, y el psicoanálisis. Su desarrollo continúa hoy en las mismas vías, con un enlace con la sociología, la semiótica y otras disciplinas sociales y humanísticas; tanto las disciplinas teóricas como aplicadas. La Teoría de Género es aplicable a diversidad de ámbitos como paradigma ético, como visión filosófica contemporánea, como óptica renovada para comprender el desarrollo de la historia, y como acción política democratizadora, su punto de partida es el feminismo contemporáneo.

La perspectiva de género *"responde a la necesidad de abordar de manera integral, histórica y dialéctica, la sexualidad humana y sus implicaciones económicas, políticas, psicológicas y culturales en la vida social de los géneros y de los particulares, es decir, en la organización patriarcal de la sociedad"* (Centro de investigaciones interdisciplinarias de la UNAM, 2001-2002, p.28).

### a) Teorías de la desigualdad de género

A continuación se presenta un cuadro que refleja los cuatro temas que caracterizan las teorías de la desigualdad entre los géneros:

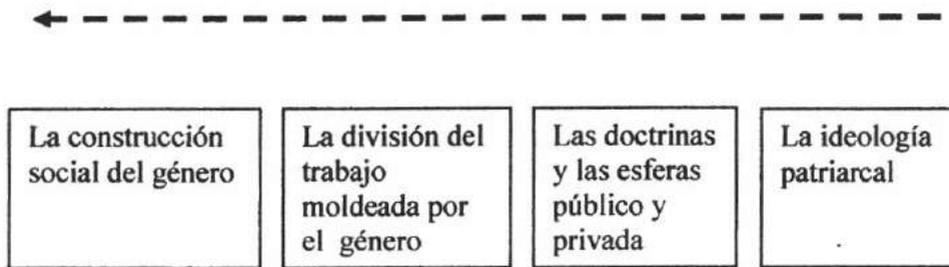
**TABLA 2.3** Teorías Desigualdad de Género

Los hombres y las mujeres no sólo están situados en la sociedad de manera diferente, sino también desigual	Las mujeres tienen menos recursos materiales, estatus social, poder y oportunidades para la autorrealización que los hombres de idéntica posición social
La desigualdad procede de la misma organización de la sociedad	No procede de ninguna diferencia biológica o de personalidad entre los hombres y las mujeres
Aunque los seres -humanos individuales pueden variar en lo tocante a su perfil de capacidades y rasgos, ningún modelo de variación natural relevante distingue a los sexos. Todos los seres humanos se caracterizan por una profunda necesidad de libertad para la autorrealización y por una maleabilidad fundamental que les lleva a adaptarse a los constreñimientos y las oportunidades de las situaciones en las que se encuentra.	Afirmar que existe desigualdad entre los géneros, equivale entonces a decir que las mujeres tienen situacionalmente menos capacidades que los hombres para percatarse de la necesidad de autorrealización que comparten con los hombres.
Las teorías de la desigualdad suponen que tanto hombres como mujeres responderán mejor ante estructuras y situaciones sociales más igualitarias.	O sea que mantiene que es posible cambiar la situación.

FUENTE: Ritzer, G. (2002). Teorías sociológicas modernas. (p.396).

Las teorías de la desigualdad entre los géneros guardan un escenario de la vida social en el que las diferencias, cualquiera que sea su causa, son inculcadas profundamente en la personalidad y que son únicamente remediadas en una parte.

**FIGURA 2.1** Interacción de los Factores de la Desigualdad de Género



**FUENTE:** Ritzer, G. (2000). Teorías Sociológicas Contemporáneas. (p. 397).

En las sociedades modernas se mantiene una división sexual del trabajo y divide la producción en términos del género, las mujeres son asignadas principalmente a la esfera privada; mientras que los hombres mantienen un acceso privilegiado a la esfera pública, esfera en la cual se pueden obtener las verdaderas recompensas de la vida social: dinero, poder, estatus, libertad, oportunidades de promoción y de valía personal. (Como se explicará en el marco teórico), si bien, la mujer tiene acceso a la esfera pública, lo hace bajo condiciones desiguales. Ambas esferas están bajo la dominación de la ideología patriarcal y el sexismo influyendo en los medios de comunicación y las estructuras sociales en general.

Para mantener una construcción teórica es imperante tomar textualmente algunas proposiciones de una serie de autores que cita Ritzer (2002):

*"Tal como refiere Waldfogel, (1997), citado en Ritzer (2002), la capacidad de la mujer para competir profesionalmente queda obstaculizada por las demandas de la esfera privada (p.400).*

*Las demandas esencialmente patriarcales de afrontar el tiempo y del compromiso total que provienen de la esfera pública intensifican la tensión de los compromisos con el hogar menguando así los recursos de tiempo y energía de la mujer; ello, a su vez, aumenta las demandas sobre las mujeres al provocarse una crisis de administración en el hogar (Hochild, 1997, citado en Ritzer, 2002, p.400).*

*El vínculo ideológico de las mujeres con las actividades de la esfera privada – proporcionar asistencia y cuidados, administrar la emoción de mantener la rutina y el orden – se transforma en expectativas de que las mujeres harán esas tareas adicionales en la esfera pública, lo que las lleva a encontrarse frecuentemente encauzadas en trabajos de baja remuneración en los que las capacidades de las mujeres se convierten en mercancías (Adkins, 1995; Pierce, 1995; citados en Ritzer, 2002, p.400).*

*El modelo patriarcal del trabajo y el hogar sitúa a la madre soltera, a la mujer que intenta mantener el hogar y los hijos sin la ayuda del proveedor masculino en un riesgo económico enorme, y es un factor en la cada vez mayor feminización de la pobreza: la mujer*

*típicamente gana menos que el hombre; la relación de la madre soltera con cualquier trabajo es tanto más precaria como menos negociable a las exigencias de sus responsabilidades domésticas (Edim y Lein, 1997; Harris, 1996; citados Ritzer, 2002, p.400)".<sup>3</sup>*

Anteriormente se plasma claramente la orientación del feminismo liberal, enfocado a la reforma y un desarrollo dentro de una marca de valores como: el individualismo, la elección, la libertad y sobre todo la igualdad de oportunidades.

## **2.2 LOS INSTRUMENTOS**

Para llevar a cabo la presente investigación se recurrió a la investigación de campo para la recopilación de información a través de la entrevista semiestructurada, para lo cual se elaboró un cuestionario guía; así mismo, se hizo acopio de información a través de la entrevista directa, de igual manera se construyó el instrumento base, los datos que recabados con este último instrumento, fueron analizados bajo el rigor cuantitativo.

Forma parte de los instrumentos la sección de empleos de los días lunes y jueves del mes de julio 2009 de las ediciones del matutino Prensa Libre.

---

<sup>3</sup> En estos párrafos se incluyen proposiciones textuales extraídas de Ritzer (2002); las cuales serán fundamentales para el análisis cualitativo que se realizará utilizando el Análisis del Contenido (AC) y el Análisis Crítico del Discurso (ACD).

## 2.2.1 VARIABLES

Las variables que se presentan a continuación están en función de la hipótesis de investigación de la siguiente manera:

### 2.2.1.1 Independientes (VI)

- Condicionantes de género
- Contexto laboral profesional
- Barreras de las mujeres profesionales

### 2.2.1.2 Dependientes (VD)

- Desigualdad de género
- Estructuras organizacionales
- Puestos de alta dirección

## 2.3 DEFINICION TEORICA DE LAS VARIABLES

Para la comprensión adecuada de las aristas de estudio de la presente investigación, a continuación se presenta la definición de las variables dentro del ámbito teórico:

### 2.3.1 Independientes (VI)

- ❖ **Condicionantes de género:** Condicionante se refiere a un factor que determina o condiciona; la condición es, de acuerdo al DRAE, una situación o circunstancia indispensable para la existencia de otra.

Género: *"es el conjunto de ideas, creencias, representaciones y atribuciones sociales construidas en cada cultura tomando como base la diferencia sexual. Estas características se han traducido en desigualdades y marginación para la mayoría de mujeres y en la subordinación de sus intereses como personas a los de los otros"* (Chillida, 2007, p.21).

- ❖ **Contexto laboral profesional:** Aquí se abarca la posición de la mujer en las estructuras organizacionales y en la sociedad guatemalteca. Se inicia con la posición en la estructura empresarial y en la sociedad, que es definido por el DRAE como *"lugar donde se está situado, especialmente dentro de una serie y orden"*; en el caso de sociedad *"es el conjunto de individuos que comparten una cultura y que se relacionan interactuando entre sí, cooperativamente, para fomentar un grupo o una comunidad, cada sociedad tiene su estructura de características, costumbres, valores, que se manifiestan a través de su cultura"*; en el caso de estructura organizacional, se refiere a: *"La estructura organizativa es el conjunto de normas, reglas y patrones de funcionamientos que guían el comportamiento de los individuos en una organización y que han sido planteadas por los directivos para vincular, cohesionar y orientar la actuación de sus recursos humanos hacia el logro de los objetivos"* (Chiavenato, 2001, p.42).

La posición está en función de la percepción, según el DRAE, *"sensación interior que resulta de una impresión material, captación realizada a través de los sentidos. Conocimiento, aprehensión de conceptos e ideas"*

El ámbito laboral se define según el DRAE como el espacio comprendido dentro de los límites de su área de trabajo.

- ❖ **Barreras de las mujeres profesionales:** Se consideran las barreras que las mujeres profesionales deben enfrentar para acceder a puestos de alta dirección. El DRAE define las barreras de la manera siguiente: *"Obstáculo fijo o móvil que impide el paso por un lugar, dificultad que impide el logro de un deseo, objetivo o acción"*.

### 2.3.2 Dependientes (VD)

- ❖ **Desigualdades de género:** En este caso se consideran las desigualdades dentro al ámbito laboral, la desigualdad es definida por el DRAE como *"la relación de falta de igualdad, carece de la cualidad de igualdad"*. Y género, *"es el conjunto de ideas, creencias, representaciones y atribuciones sociales construidas en cada cultura tomando como base la diferencia sexual. Estas características se han traducido en desigualdades y marginación para la mayoría de mujeres y en*

*la subordinación de sus intereses como personas a los de los otros”(Chillida, 2007, p.21).*

❖ **Las estructuras organizacionales:** Es imperante dar a conocer que las empresas constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que la creatividad y el ingenio humano haya construido, existe una diversidad de empresas; que se diferencian por una serie de factores, ya sea por tamaño, giro del negocio, tipos de distribución, entre otros; así mismo hay diferencias en estructuras organizacionales, tecnología que aplican, entre otras características. *“la estructura organizativa es el conjunto de normas, reglas y patrones de funcionamiento que guían el comportamiento de los individuos en una organización y que han sido planteadas por los directivos para vincular, cohesionar y orientar la actuación de sus recursos humanos hacia el logro de los objetivos”* (Chiavenato, 2001, p.42).

❖ **Puestos de alta dirección:** *“Se considera Alta Dirección a los directivos con cargo más alto en una organización; el Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas. Es un término utilizado en el medio empresario aunque también puede llamarse Alta Dirección a la cúpula de un sindicato, o a los Secretarios y Directores de un organismo estatal. En las empresas, la Alta Dirección forma parte del*

*Comité de Dirección ó Comité Ejecutivo que se reúne con una frecuencia determinada y marcan la línea estratégica a seguir por esa Compañía" (Revista Bussines Week, 2003, en línea).*

## **2.4 DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES**

Se da a conocer la definición operacional de las variables, como refiere Hernández, Collada y Baptista (2003), definir operacionalmente una variable constituye el conjunto de procedimientos que describen las actividades que un investigador atenderá, es dar a conocer el significado de las variables que guiarán la investigación dentro del contexto de la misma, o sea es la adecuación al contexto.

### **2.4.1 Variable Independiente (VI)**

- ❖ **Condicionantes al género:** Son el conjunto de normas diferenciadas para cada sexo, elaboradas por la sociedad en función de las necesidades impuestas a los individuos desde el nacimiento como modelo de identificación. Tienen carácter vinculante. El contenido de este código de comportarse y ser no es idéntico en todas las culturas y épocas, pero muestra un factor común: La organización social en función del sexo, es decir la división sexual del trabajo.
  
- ❖ **Contexto laboral profesional:** Se considera la posición de la mujer en la sociedad guatemalteca y en el ámbito profesional

de acuerdo a su percepción. La posición en la sociedad se refiere al lugar donde las mujeres tienen la sensación, captan o perciben que se encuentran dentro de la sociedad guatemalteca, enmarcadas dentro de la estructura de normas, creencias y valores que manifiesta la sociedad.

Posición de la mujer en las estructuras empresariales de acuerdo a su percepción se refiere al lugar donde las mujeres tienen la sensación, captan o perciben que se encuentran dentro de las estructuras organizacionales, enmarcadas dentro de estereotipos de género y una cultura androcéntrica que determina las relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres.

- ❖ **Barreras de las mujeres profesionales:** Son los obstáculos que dificultan a las mujeres el desarrollo profesional, específicamente para acceder a los puestos de alta dirección, éstas barreras pueden derivar de aspectos internos o externos o sea de factores sociales y/u organizacionales.

#### 2.4.2 Variable Dependiente (VD)

- ❖ **Desigualdad de género:** De acuerdo con la teoría de la desigualdad de género, los hombres y las mujeres están situados en la sociedad de manera desigual, donde las mujeres tienen menos recursos materiales, estatus social, poder y oportunidades de autorrealización, la desigualdad

procede la organización de la sociedad, no de ninguna diferencia biológica o de personalidad, donde la desigualdad se enmarca en esfera pública/privada, los aspectos de producción/reproducción y el poder (político/jerárquico).

- ❖ **Las estructuras organizacionales:** Las estructuras organizacionales tienen la intención de alcanzar objetivos y fines organizacionales, se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para que el recurso humano se ajuste a los requisitos de las organizaciones y las estructuras son escenarios donde se ejerce poder, autoridad y liderazgo; donde se toman decisiones, se estructuran tareas que deberán llevar a cabo las personas que integran la organización.

Según Chiavenato (2001), la estructura organizacional se divide en formal e informal, la formal está comprendida de seis componentes:

- La empresa propiamente dicha, representada por un organigrama.
- Líneas de mandos, de coordinaciones, asesorías, controles, y las relaciones de subordinación (estructura jerárquica y de autoridad formal).

- El sistema de objetivos y metas que rige cada parte de la organización.
- Sistema axiológico de la empresa.
- Políticas emanadas de los diferentes documentos para la formalización y normalización de procedimientos (Manuales de organización, de función, de procedimientos, etc.).
- Las políticas de regularización laboral en la organización (Personal, incentivos, sanciones etc.).
- Y la estructura informal o estructura social, la cual comprende las dinámicas y relaciones entre los individuos que conviven en la organización, compuesta de cinco factores:
  - Las relaciones de poder y de autoridad como tal (en lo formal e informal).
  - Las expectativas e intereses, conflictos, y fines mutuos de sus miembros.
  - Las interrelaciones humanas y sus comportamientos.
  - La cultura organizacional propiamente dicha.
  - Los diferentes grupos informales con sus intereses.

Así las cosas, dentro de la estructura organizacional, la estructura formal existe sobre el papel (procede de un diseño organizacional que le garantiza su enfoque de organización a

construir), mientras que la estructura informal (social) traduce la realidad de la vida en la empresa, imbuida de su cultura.

- ❖ **Puestos de alta dirección:** Son los cargos más altos y con poder dentro de las organizaciones, que puede ser el Presidente, Gerente General, y los Directores, Gerentes o Jefes de las distintas áreas o departamentos de la empresa, ya sea privada o estatal, con fines de lucro o no.

TABLA 2.4 Medición de Variables e Indicadores

Variables	Indicadores	Método	Unidades de análisis (instrumento)	Medida estadística
<b>(VI)</b>				
1. Condicionantes de género	Género como expresión socio-cultural	ACD y Cuantitativo	Constructos de los casos (entrevista semi-estructurada y cuestionario)	Proporción Estadística descriptiva
2. Contexto laboral profesional	Ambito vida social Ambito socio-laboral	ACD y Cuantitativo	Constructos de los casos (entrevista semi-estructurada)	Proporción Estadística descriptiva
3. Barreras de las mujeres profesionales	Aspectos internos y externos que impiden que las mujeres profesionales accedan a puesto de alta dirección	AC y Cuantitativo	Muestra de anuncio (Prensa Libre) constructor de casos y cuestionario	Proporción Estadística descriptiva
<b>(VD)</b>				
1. Desigualdad de género	Roles de género: Esfera pública/privada Producción/reproducción Poder	ACD y Cuantitativo	Constructos de los casos (entrevista semi-estructurada y cuestionario)	Proporción Estadística descriptiva
2. Estructuras organizacionales	Construcción socio-empresarial del género	AC y Cuantitativo	Muestra de anuncio (Prensa Libre) constructor de casos y cuestionario	Proporción Estadística descriptiva
3. Puestos de alta dirección	Posición jerárquica	AC y ACD Cuantitativo	Constructos de los casos (entrevista semi-estructurada y cuestionario)  Muestra de anuncio (Prensa Libre) constructor de casos y cuestionario	Proporción Estadística descriptiva

FUENTE: elaboración propia, 2009.

## **2.5 EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Para el procesamiento de los datos de la parte cuantitativa del presente trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas estadísticas:

### **2.5.1 Estadística descriptiva**

Se calcularon las medidas de tendencia central media y moda; asimismo las medias de dispersión desviación estándar y coeficiente de variación. Además se encontraron algunas proporciones y se elaboraron gráficas.

## **2.6 LOS SUJETOS**

La presente investigación se enfocó en personas profesionales aglutinadas en el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas; cuyo universo está integrado por 11,478 profesionales; de los cuales 3,981 son mujeres, representan el 35% del universo y 7,497 son hombres que representan el 65%.

El universo comprende a profesionales que como mínimo sustentan el grado de Licenciatura, que puede ser de las disciplinas agrupadas en cuatro bloques, como se detalla a continuación:

### **LICENCIADOS EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

- ✓ Administración de Empresas
- ✓ Administración de Empresas de la Hospitalidad

- ✓ Administración de Empresas Turísticas
- ✓ Administración de Hoteles y Restaurantes
- ✓ Administración de Recursos Turísticos
- ✓ Administración Pública
- ✓ Administración Tributaria
- ✓ Administración Tributaria y Tecnologías de Aseguramiento

#### CONTADORES PUBLICOS Y AUTORES

- ✓ Contaduría Pública y Auditoria

#### LICENCIADOS EN INFORMÁTICA

- ✓ Informática en Administración de la Mercadotecnia
- ✓ Informática y Administración Bancaria
- ✓ Informática y Administración de la Calidad
- ✓ Informática y Administración Educativa
- ✓ Informática y Administración de Empresas
- ✓ Informática y Administración de Negocios
- ✓ Informática y Administración Pública
- ✓ Informática y Administración de Recursos Humanos
- ✓ Informática y Administración de las Telecomunicaciones
- ✓ Informática y Administración de Empresas Turísticas y Hoteles
- ✓ Sistemas de Información (Informática)
- ✓ Tecnología y Administración de Recursos

#### LICENCIADOS EN MERCADOTECNIA

- ✓ Mercadotecnia

## 2.7 LA MUESTRA

Para la selección de la muestra de los 24 estudios de casos se aplicó el muestreo no probabilístico causal o incidental, según lo indica (Campell y Estanley, 1993); en el cual, se selecciona la muestra de manera directa e intencionalmente a los elementos de la muestra.

La selección de la muestra para aplicar el cuestionario, hizo por medio de un muestreo probabilístico simple aleatorio para proporciones con máxima varianza y para calcular el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente relación:

$$n = \frac{N Z^2 p \cdot q}{N e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n = número de elementos de la muestra

N = número de elementos de la población

Z  $\alpha/2$  = Valor tabular de la distribución de Z con un nivel de significancia de  $\alpha$  y de 2 colas.

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = precisión o error máximo permitido

Por lo que se tienen los siguientes datos

$$N = 11,478$$

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 0.10$$

$$n' = \frac{11,478 (1.96)^2 (0.5) * (0.5)}{11,478 (0.1)^2 + (1.96)^2 (0.5) * (0.5)} = \frac{11,023.4712}{115.7404} = 95.24$$

Aproximado: 96 = **100**

## 2.8 FUENTES DE INFORMACION

Las fuentes que se utilizaron para realizar el presente trabajo de investigación, fueron las siguientes:

### 2.8.1 FUENTES PRIMARIAS

Se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica para la conformación de una plataforma sólida para la investigación; como lo es el marco teórico, así como, se accederá a la información en:

- Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
- Instituto Nacional de Estadística.

- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Asociación de Gerentes de Guatemala.
- Organización Internacional del Trabajo.

## **2.8.2 FUENTES SECUNDARIAS**

En busca de enriquecer la investigación se accedió a otras fuentes como:

- Estadísticas
- Resúmenes y listados de referencia
- Otras publicaciones sobre el tema

## ***PARTE II. MARCO TEÓRICO***

---

- ❖ **EL GÉNERO: Aspectos a tomar en cuenta**
- ❖ **LA SOCIEDAD Y EL ENFOQUE DE GÉNERO: Los principales componentes**
- ❖ **LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES: El punto de partida a considerar**
- ❖ **GÉNERO Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES: La gestión del Recurso Humano**

## **EL GÉNERO: Aspectos a tomar en cuenta**

En este capítulo se presenta el género y los aspectos a tomar en cuenta como: sexo, perspectiva de género, relaciones de género, los niveles de androcentrismo; así como, la equidad de género, el sistema sexo-género, los estereotipos, roles e identidad de género, dentro de los cuales se presentan las dicotomías público- privado, producción-reproducción y los elementos de poder que alimentan el patriarcado.

La adopción del género se convierte en una categoría analítica que se traduce en una valiosa herramienta de análisis de las relaciones sociales y los problemas que surgen por las diferencias que se construyen a través del sistema sexo-género; como la identidad genérica y las relaciones de poder, para manejar una variable limpia es necesario identificar una serie de elementos, conceptos y definiciones que permitirán contar con una serie de unidades de análisis que se complementan.

Los conceptos de sexo y género son inseparables, resulta complejo establecer una delimitación tajante entre ambos, derivado de sus estrechas interrelaciones. Es importante señalar los aspectos que los definen, el sexo

hace referencia al dimorfismo sexual que separa a la especie humana en hombres y mujeres, en tanto que el género remite a los aspectos psicológicos y sociales característicos de cada uno de los grupos sexuales, por lo que se convierte en una dimensión básica del comportamiento de los seres humanos y que afecta todas sus relaciones. La dificultad de marcar el límite entre ambos radica en que de un hecho biológico se pasa a un fenómeno social, proceso que tiene como resultado la asignación de roles y enmarca estereotipos a los sexos que se construyen dentro de cada círculo sociocultural, reflejando la interrelación de ambos términos.

La teoría de la desigualdad de género, a través de su principal expresión, el feminismo liberal contemporáneo, explica la desigualdad de género a partir de cuatro factores, tal como señala Ritzer (2000), la construcción social de género, la división del trabajo moldeada por el género, la doctrina y práctica de las esferas privada – pública y la ideología patriarcal. La división sexual del trabajo en las sociedades modernas divide la producción en términos de género y las esferas pública y privada; a las mujeres se les asigna principalmente la responsabilidad de la esfera privada mientras a los hombres se les da acceso privilegiado a la esfera pública. En la actualidad las mujeres interactúan constantemente en las dos esferas y ambas están moldeadas por la ideología patriarcal y el sexismo, tal como afirma Waldfogel (1997), citado en Ritzer (2000), “la capacidad de la mujer para competir profesionalmente queda obstaculizada por las demandas de la esfera privada”.

También se conceptualiza el patriarcado, que es clave en la teoría del feminismo, el feminismo radical lo refiere como una estructura de opresión y dominación que despliega el poder masculino sobre las mujeres en todos los contextos de la vida, aunque es en la familia donde el patriarcado a través de los roles de género ejerce su fuerza mayor y se origina, principalmente por ser la familia el primer socializador de la cultura.

### **3.1 EL GÉNERO: El punto de partida**

La dimensión de género ha rodeado a la humanidad desde el principio de la historia, al menos desde que el ser humano es capaz de reflexionar sobre su propia condición sexual de hombre o mujer. Para continuar es importante conceptualizarlo, expresa Gomáriz (1994), *"el conjunto de rasgos asignados a hombres y mujeres en una sociedad que son adquiridos en el proceso de socialización, son responsabilidades, pautas de comportamiento, valores, gustos, temores, actividades y expectativas, que la cultura asigna en forma diferenciada a hombres y mujeres"* (p.3).

Así también refiere Barberá, Candela, López, Ramos, Albertos, Díez y Lacort (2005), *"son conjuntos de prácticas símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual anátomo-fisiológica y que dan sentido en general a las relaciones entre personas sexuadas"* (p.25).

De tal caso, género es conspirado por la sociedad como la asignación de hombre o mujer derivando una serie de necesidades y requerimientos para el

desarrollo y realización personal, se basa fundamentalmente en las relaciones sociales entre hombres y mujeres enmarcándolas en un conjunto de ideas, representaciones sociales construidas en cada cultura enfocándose en la base de la diferencia sexual, éstas características se han traducido en desigualdades y subordinación que responden a intereses de grupos que se van gestando en la sociedad.

Partiendo como base de la teoría de género, permite identificar las causas y consecuencias de las desigualdades que existen en las relaciones de hombres y mujeres, o mejor dicho, las desigualdades que se han construido en la sociedad. El término género se refiere tanto a hombres como a mujeres, que la definición de femineidad se hace en contraste con la de masculinidad, por lo que el género se refiere a aquellas áreas, tanto estructurales como ideológicas, que comprenden relaciones entre los sexos.

El género es aprendido; sus características varían con el tiempo y no se dan de forma homogénea en cada punto de la geografía del planeta porque varían entre culturas, en tanto cada cultura es un sistema de normas, creencias y actitudes que tienen en común los miembros de una sociedad y las características atribuidas a lo femenino y a lo masculino son asimétricas entre sí.

Por lo tanto, la acción de la sociedad es definitiva para el aprendizaje y desarrollo del género, como refiere Chillida (2007), *“la cultura configura el*

*modelo social en el que están definidos los comportamientos normalizados que dan identidad de pertenencia al individuo dentro del grupo" (p.189).*

### **3.1.1 Sexo**

El término sexo alude a la descripción de la diferencia biológica y no determina necesariamente los comportamientos. La definición de Quintanilla (1980), "*Condición orgánica que distingue al macho de la hembra. Son características físicas, biológicas, anatómicas y fisiológicas de los seres humanos, que los definen como macho y hembra, se reconocen a partir de datos corporales genitales" (pp.264-265).* De tal caso el sexo es una construcción natural con la que se nace, indicando la diferencia entre los seres humanos como hombre o mujer.

### **3.1.2 Perspectiva de género**

Significa adoptar una mirada explicativa al tipo de relaciones y comportamientos que se dan en la interacción entre mujeres y hombres, a las funciones y roles que asume de quien forma sus núcleos de convivencia; asimismo, aporta una explicación a las posiciones sociales de las mujeres y los hombres.

En el ámbito de las ciencias sociales, la perspectiva de género surge en la segunda mitad del siglo XX, particularmente de la teoría de género, refiere Baeza, Coz, García y Levio (2004), "*es un enfoque*

*teórico y metodológico para la ciencia y una herramienta filosófica y política para la vida cotidiana, ha sido desarrollada básicamente por el feminismo" (p.24).*

La perspectiva de género es el enfoque relacional, que vincula y compara la realidad y oportunidades de hombres y mujeres, es un enfoque bifocal.

Desde la perspectiva de género la visión que se asume respecto a la realidad social es crítica, identificando las posibles diferencias y semejanzas existentes entre hombres y mujeres y cuestionando sus valoraciones tradicionales que son las que dan paso a las relaciones desiguales de poder y la desigual distribución de conocimientos, propiedades, ingresos y derechos. Entonces la perspectiva de género da lugar al análisis de las situaciones del hombre y la mujer teniendo en cuenta el lugar y significado que las sociedades les dan. Como lo refiere Castro (2003):

*"permite enfocar, analizar y comprender las características que definen a mujeres y hombres desde el análisis del sistema patriarcal, así como sus semejanzas y sus diferencias. Bajo esta perspectiva se analizan las posibilidades vitales de unas y otros, el sentido de sus vidas, sus expectativas y oportunidades, las complejas y diversas relaciones sociales que se dan entre ambos géneros y también los conflictos institucionales y*

*cotidianos que deben encarar y, como no, las múltiples maneras en que lo hacen” (58).*

### **3.1.3 Relaciones de género**

Las relaciones de género son las existentes entre hombres y mujeres, enmarcadas dentro del contexto social. Como refiere Molina citado en Baeza, et al. (2004)

*“las relaciones de género son sumamente jerarquizadas, se construyen gracias a la acción de una serie de mitos, prejuicios y estereotipos respecto del rol de la mujer, así como una serie de procesos culturales que contribuyen a crear, mantener y justificar dicha relación. Cambiar esta situación, es decir, transformar estas relaciones de género, implica necesariamente un cambio cultural profundo y radical” (p.30).*

Las relaciones de género se gestan dentro de una serie de componentes que se construyen entre los seres humanos a través de procesos como la comunicación o el control de poder, inducidas por una serie de factores como: los culturales, medios de comunicación, sistema económico, sistema político, factores demográficos, la legislación, sistemas educativos y toda la gama de creencias y valores de la sociedad en contexto.

### 3.1.4 Niveles de Androcentrismo: Ginopia y Misoginia

Componente de la cultura patriarcal, mediante el androcentrismo la única manera de ver la realidad es que parte de la visión masculina, donde ésta se convierte en universal y se generaliza a toda la sociedad, hombres y mujeres, por lo tanto oculta la realidad de las mujeres donde las ubican en un plano de invisibilidad, en este caso se enfoca como un androcentrismo extremo, denominado ginopia, el otro extremo del androcentrismo se presenta a través del repudio u odio a lo femenino, denominado misoginia.

El término de androcentrismo proviene del griego Andros (Hombre) y define el concepto que encuentra al hombre en el centro del Universo, representando la globalidad de la humanidad. Dentro de esta visión la mujer es tomada como objeto más que como sujeto y el hombre es la referencia, siendo la mujer el otro.

El androcentrismo, que generaliza el pensamiento masculino como parámetro de estudio y análisis de la realidad, ha impregnado profundamente las relaciones de poder, la producción cultural y el pensamiento científico.

*“Se ha atribuido a los varones ser los principales protagonistas de los avances de la humanidad desde el inicio de la cultura humana, como si hubiesen sido “los sujetos de género masculino”, los únicos y más importantes humanos que tomaban todas las decisiones,*

*tanto en lo referente a la satisfacción de la sexualidad, como en la búsqueda de alimentos para sí mismos o para "su familia": esposa e hijos; los que subordinaban a las mujeres; los que decidían a dónde ir, qué hacer, qué herramienta fabricar, o a dónde emigrar en busca de regiones más cálidas o con mayor abundancia de alimentos..."* (Francisca Martín-Cano Abreu, *Contra el androcentrismo* –en línea- consultado el 23 de junio de 2009)

La visión androcéntrica del mundo decide y selecciona qué hechos, acontecimientos y personajes son noticia, y los medios de comunicación, que ayudan a configurar la visión que se tiene dentro de cada sociedad, perpetúan la visión androcéntrica.

### **3.2 LA EQUIDAD DE GÉNERO**

La equidad de género representa el respeto a los derechos como seres humanos, es vital para mejorar las condiciones económicas, políticas y culturales de la sociedad que en su conjunto se traducen en desarrollo del país.

La equidad es una palabra de orígenes muy antiguos, deriva del latín *aequitas*, de *aequus*, que significa igual, refiere Lamas (2007), su acepción está vinculada en su totalidad al ámbito de la justicia: equidad es la cualidad de los

fallos, juicios o repartos en que se da a cada persona según corresponda a sus méritos o deméritos.

La igualdad de género supone el pleno y universal derecho de hombres y mujeres al desarrollo de sus capacidades personales y sociales; a ejercer derechos, responsabilidades, beneficios y oportunidad por igual sin depender de la construcción que la sociedad genera alrededor del sexo del ser humano. En Beijing 1995, la IV Conferencia Mundial sobre Mujeres, manifiesta que el medio de alcanzar la igualdad entre hombre y mujeres es la equidad de género, entendida como la justicia en el tratamiento a mujeres y hombres de acuerdo a sus respectivas necesidades.

El mensaje central de la IV Conferencia de las Naciones Unidas, Beijing (1995), fue *"... la igualdad de género significa la aceptación y valoración por igual de las diferencias entre mujeres y hombres y los distintos papeles que juegan en la sociedad. La igualdad de género deja de ser percibida como un "asunto de mujeres" para considerarse como un objetivo que afecta, de manera transversal, a todos y cada uno de los ámbitos del desarrollo"* (consultado el 29 de junio 2009).

Género es un término que se ha constituido en la explicación sobre la desigualdad entre los sexos, e implica un salto conceptual: reconocer que los comportamientos masculinos y femeninos no dependen en esencia de los factores biológicos; dependen de la concepción que la sociedad genera alrededor de los sexos, implicando una construcción social que se aprende; ya

que el término género alude al conjunto de creencias, prescripciones y atributos que la sociedad asigna, clasificando que es lo propio de mujeres y lo propio de hombres, creando a su alrededor las obligaciones sociales acompañadas de una serie de prohibiciones simbólicas, que a su vez construyen roles, atributos, derechos, obligaciones e incluso comportamientos esperados que se aprenden desde del nacimiento y en el proceso de socialización y que se han arraigado de tal forma que parecen naturales.

Como refiere Lamas (2007), El género funciona como una especie de "filtro" cultural con el cual se interpreta al mundo, y también como una especie de armadura con la que se constriñen las decisiones y oportunidades de las personas dependiendo de si tienen cuerpo de mujer o cuerpo de hombre, convirtiéndose en una poderosa variable para el estudio del comportamiento de los seres humanos dentro de la sociedad; ya que las inequidades que se generan en todos los ámbitos sociales son construcción de lineamientos marcados para las sociedades y que son aprendidas de generación en generación lo cual es altamente susceptible de modificar para alcanzar la igualdad de hombres y mujeres.

### **3.3 SISTEMA SEXO – GÉNERO**

El sistema sexo/género, junto con la cultura, contribuyen al desarrollo de la identidad personal, constituyéndose en ejes del comportamiento humano, lo define Baeza, et. al. (2004), *"es entendido como el conjunto de prácticas,*

*representaciones, normas y valores que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual anatómico- fisiológica” (p.30).*

El sistema sexo género, señala Foucault citado en Baeza, et. al. (2004), actúa en los diferentes espacios sociales tanto a nivel macrosocial como microsical, así se convierte en sistema de control, dentro del cual es posible apreciar formas de relaciones entre hombres y mujeres que son estructuradas, reestructuradas socialmente, y en ese proceso transformadas, dando lugar a las relaciones de género.

Es importante mencionar que el sistema sexo/género no esta aislado, se intersecta con relaciones sociales, de producción, etnicidad, nacionalidad, religión y otras de carácter generacional, que determinan diferentes subjetividades e intereses que permiten la construcción de distintos discursos. Así mismo señala Baeza, et. al. (2004),

*“el sistema de género no esta aislado, sino que está articulado con otros, por ejemplo: género- clase, género- etnia, y, por ende las relaciones de género dependen de procesos dinámicos de adecuación y readecuación, así como de negociación entre mujeres y hombre según los cambios que históricamente va experimentando la sociedad” (pp.30-31).*

Los factores que intervienen en el proceso de construcción del sistema sexo-género son diversos, partiendo desde factores biológicos hasta

ambientales, pasando por los elementos que suponen una interacción de ambos, por tanto se debe tomar en cuenta el proceso de sexuación biológica, la asignación social de género y los factores psicológicos.

### **3.4 ESTEREOTIPOS, ROLES E IDENTIDAD DE GENERO**

Existe una serie de comportamientos en los grupos sociales, se piensa que son propios; sin embargo, son influenciados por el sistema de creencias acerca de las características, atributos y comportamientos que deben presentar los grupos dentro de la sociedad, como los hombres y las mujeres, refiriéndose a los estereotipos de género, también señala Barberá (1998), que los estereotipos contienen dos aspectos básicos, primero que son subjetivos, por su contenido de creencias, expectativas y atribuciones causales y luego que son un conjunto organizado de ideas, más que un pensamiento único.

*“Los estereotipos de género son ideas preconcebidas, gestadas socialmente, que suponen una simplificación de la realidad y exageración de las diferencias reales entre ambos sexos, para justificar la distribución de los roles sociales” (Martínez-Belloch, 2000, p. 156).*

En una revisión de las investigaciones sobre los estereotipos de género en la que se analizan los contenidos o bien los procesos psicológicos implicados en su construcción se encuentran aspectos de suma relevancia como señala Barberá, et. al. (2005), *“según estas primeras aproximaciones al*

*estudio de los contenidos del estereotipo de género, la feminidad aparecía ligada a una dimensión afectiva, que se definía por rasgos tales como calidez, la expresividad y la sensibilidad, mientras que la masculinidad se asociaba a una dimensión instrumental, compuesta por rasgos como la objetividad, independencia, dominio y competencia" (p. 189).*

Así mismo hay varios trabajos que analizan la presencia de estereotipos en el ámbito profesional, concretamente en el trabajo directivo<sup>4</sup>, estos trabajos confirman la atribución de estereotipos masculinos y femeninos a las competencias directivas, de forma que los estereotipos de género se vinculan con los roles asignados a hombres y mujeres, las organizaciones empresariales ceden a la presión de la cultura organizacional tradicional y reconocen un único estilo, el masculino, basado en el rol estereotipado masculino de independencia, control, competitividad, racionalidad y objetividad, refiere (Ramos, 2005).

Un concepto básico para definir el funcionamiento de los estereotipos es el esquema cognitivo, el cual refiere Barberá, et. al. (2004), *"una definición sencilla del esquema cognitivo diría que se trata de una estructura organizada de conocimiento, con una función adaptativa por medio de la simplificación de la información del entorno"* (p. 89). El género es uno de los esquemas cognitivos, que organiza la información referente a los valores, creencias, comportamientos, actitudes y preferencias asociadas al género; cuya tipificación social guía la percepción e interpretación de la participación de las

---

<sup>4</sup> En esta sección se hace referencia a una recopilación de trabajos que presenta Ramos (2005) de autores como: Barberá et.al., 2005; Grant, 1988; Helgesen, 1990; Loden, 1987; Ramos, Sarrió, Barberá y Candela, 2002.

personas en la sociedad a través de esquemas mentales mediante los cuales se organiza y define la realidad.

Con respecto al papel o rol de género refiere Baeza, et. al. (2004),

*“se forma con el conjunto de normas y prescripciones que dicta la sociedad y la cultura sobre el comportamiento femenino o masculino. Aunque hay variaciones de acuerdo a la cultura, a la clase social, al grupo étnico y hasta el nivel generacional de las personas, se puede sostener una división básica que corresponde a la división sexual del trabajo más primitiva: las mujeres tienen a los niños y, por lo tanto, los cuidan: lo femenino es lo maternal, lo doméstico o privado contrapuesto con lo masculino como lo público. La dicotomía masculino-femenino, con sus variaciones culturales tipo del yang y ying, establece estereotipos, las más de las veces rígidos, que condicionan a los roles, limitando las potencialidades humanas de las personas al potenciar o reprimir los comportamientos según si son adecuados al género”* (p.31).

Los roles de género son el conjunto de comportamientos y valores que se transmiten por el proceso de socialización; los cuales facilitan la adaptación de los seres humanos al medio, porque su carácter funcional responde a lo

aceptado como correcto en la sociedad, de tal caso los roles o papeles de género son variables, según el momento histórico y el contexto cultural.

El aprendizaje de los comportamientos correspondientes a los roles de género y la identificación con los contenidos de los estereotipos de género, posterior al proceso de diferenciación sexual, son los procesos que intervienen en la construcción de la identidad de género, como refiere Barberá (1998), quien propone un proceso de construcción de la identidad de género que se fundamenta en factores biológicos, sociales (asignación social del género y rol estereotipado) y la interacción procesual (motivaciones, emociones y cogniciones). De esta forma, la interacción entre estereotipos, identidad y aprendizaje de roles de género se producen en un proceso continuo, en el que la diferenciación sexual determina la asignación social de género. A partir de ahí se desarrolla el autoconcepto y la identidad de género, en una estrecha relación interactiva con el aprendizaje de los roles de género.

De acuerdo a una serie de aproximaciones al estudio de la identidad de género, citados en Motivaciones de Expectativas Profesionales, análisis desde la perspectiva de género de Carlos Candela Aguilló, refiere aspectos relevantes desde la perspectiva de varias disciplinas, como:

- ❖ Psicoanálisis (Freud, 1923): esta perspectiva establece que la identidad de género se adquiere tras un proceso de identificación con las figuras paterna o materna, en el que intervienen los factores afectivos. Freud otorgaba una gran importancia al papel de la cultura en la interiorización de la masculinidad o la femineidad. La perspectiva psicoanalítica actual

trata de determinar las repercusiones de las relaciones de poder entre hombres y mujeres en la motivación y desempeño profesional. La aportación básica de esta perspectiva al análisis de las relaciones de género en el mundo laboral destaca el símbolo del poder del falo y representación de las ideas sobre masculinidad dentro del orden simbólico de la concepción patriarcal (Nicolson, 1997). El falo es herencia del hombre, confiriéndole la posibilidad de ser sujeto poderoso y activo. Las mujeres sólo pueden aspirar a un objetivo engañoso, poseer un falo, por medio de hacerse deseable como mujer. En el ámbito organizacional, el poder está en manos de quienes poseen el falo, los hombres, mientras que las mujeres quedan excluidas y se le niega el acceso al poder.

- ❖ Desde la perspectiva del aprendizaje social, los comportamientos tipificados de género se adquieren por observación y modelado, jugando un papel importante la representación simbólica de las consecuencias futuras. Ashmore (1990) *"definía la identidad de género como la serie estructurada de identidades personales tipificadas por el género que surge cuando el sujeto toma la construcción social del género y los hechos biológicos sobre el sexo y los incorpora a su concepto de yo general"* (p.512). Los niños y niñas aprenden los comportamientos y relaciones de género tras la observación de modelos en situaciones reales o simbólicas, lo que les lleva a reproducir las relaciones de poder que han observado.

- ❖ Desde la perspectiva sociocognitiva se destaca el papel de los procesos psicológicos y las influencias socioculturales implicados en el proceso de construcción de la identidad de género. Según Kohlberg, (1996), en el desarrollo evolutivo del individuo se observa una interacción entre el desarrollo cognitivo, la evolución del razonamiento moral y la adquisición de la identidad de género. Desde esta perspectiva, la influencia del referente parental se une a la percepción de las posiciones de poder vinculadas a los espacios generalizados, en un proceso de estructuración de la propia experiencia que responde a la necesidad de preservar una imagen positiva y estable de sí misma/o, donde los estereotipos juegan un papel importante, de forma que mantiene la tipificación sexual.

Dentro del enfoque cognitivo, otras investigaciones son las de (Bem, 1981; Markus, 1977) analizan el género como esquema cognitivo que sirve para el procesamiento de la información relacionada con las categorías de hombre y mujer. Se trata de las teorías del procesamiento de la información, que se fundamenta en la necesidad de la identidad sexual para poder adquirir la identidad de género, la importancia de la interrelación de los padres y el etiquetado del bebé, la construcción social del género y la asunción de los valores imperantes en el entorno socio-cultural. Bem (1981) destaca la relevancia del esquema de género en la estructura del self, debido a que como categoría cognitiva favorece la activación automática y a que las categorías de género delimitan los significados de diversos referentes

para el comportamiento (aptitudes, actitudes, expectativas, intereses o roles parentales o profesionales).

- ❖ La perspectiva de la identidad social destaca el papel de las variables sociales del grupo de referencia (rol, estatus, poder, estereotipos) en la configuración de la identidad de género. En esta línea de investigación, la teoría situacional de Meaux y Major (1987) considera que los comportamientos de género dependen directamente de la interacción de los factores situacionales, las predisposiciones individuales y las expectativas interpersonales. Por otra parte la teoría del rol social de Eagly (1987) explica las diferentes posiciones y roles ocupados por mujeres y hombres en la sociedad con base al impacto causal de los roles de género. Las creencias socialmente compartidas acerca de las características y capacidades que son adecuadas para cada grupo sexual determinan las diferencias y funciones sociales observadas en ambos sexos.

Como se puede observar en las perspectivas que se dan a conocer y que demuestran a través de una serie de investigaciones que se han realizado, la identidad de género es resultado del proceso evolutivo en el que se interiorizan las normas y expectativas sociales relativas al dimorfismo sexual, los comportamientos sociales y psicológicos impuestos por la sociedad como apropiados a la masculinidad y la feminidad, y el conocimiento psicológico de la persona como hombre o mujer.

### 3.4.1 La Esfera Público – Privada

La dicotomía entre lo público y lo privado ocupa un papel central en casi dos siglos de textos y lucha feminista, es un modelo que tiene importante incidencia en la desigualdad entre hombres y mujeres.

Como refiere Amoros y Álvarez (2007), *“deriva del patriarcado que adjudica espacios sociales según el género y la jerarquización valorativa de esos espacios, en las sociedades occidentales estos espacios se han concretado a la dicotomía público y privado, auténtica infraestructura material y simbólica sobre la que se levanta tanto el sistema económico como político y el socio-cultural. Este sistema rígidamente dualista de pensamiento y acción, de adjudicación coactiva de identidades, espacios y valores queda en parte reflejado en el siguiente cuadro”* (p.77):

**TABLA No. 3.1 Las Esferas Pública y Privada**

<b>ESFERA PÚBLICA</b>	<b>ESFERA PRIVADA</b>
Masculino	Femenino
Cultura	Naturaleza
Libertad	Necesidad
Universalidad-imparcialidad	Particularidad-deseo
Mente-producción de ideas	Cuerpo-producción de cuerpos
Razón-entendimiento	Pasión-sentimientos
Ética de la justicia	Ética del cuidado
Competitividad	Caridad-beneficencia
Hacer	Ser
Productividad-trabajo	Improductividad-sus labores
"los iguales": individuos-ciudadanos	"las Idénticas": madres-esposas

**FUENTE:** Amoros, et.al. (2005). Teorías feministas. p. 77.

El modelo de asignación social entre lo público y lo privado instauró la desigualdad, como se aprecia en la tabla presentada anteriormente la separación privado - público<sup>5</sup> es la separación espacial e institucional de los derechos, obligaciones y oportunidades de hombres y mujeres.

Esta asimetría, refiere Rosaldo, citado en Beltrán, E. et al. (2005), comprende características tanto materiales como emocionales y que lleva a una diferenciación de los terrenos de actividad de cada esfera,

<sup>5</sup> La esfera privada es denominada como doméstica por otros autores.

cuya asignación social ha sido relativo al dimorfismo sexual de los seres humanos, no en términos biológicos, sino de un hecho universal en la experiencia humana.

Beltrán, E. et. al. (2005), refiere: *"Por otra parte (Rosaldo) considera que la utilización de un modelo estructural que opone el ámbito doméstico al ámbito público tiene la virtud de servir como patrón general que permite identificar comparativamente las situaciones más o menos igualitarias. Así donde la oposición de las esferas esté minimizada y disociada de las actividades de hombres y mujeres, menor será la desigualdad"* (p.177).

El párrafo que se cita a continuación refiere Michelle Rosaldo y Louise Lamphere (1974), las características de las esferas doméstico – público son universales y se apoyan en la organización social y, por tanto, en consideraciones sociales no biológicas, argumentó que se expresa de la siguiente manera:

*"A pesar de que parece que el hecho de que las mujeres paren a las criaturas y se dedican a su crianza no tiene que tener otras consecuencias, sin embargo, resulta ser el centro de la distinción más simple en la división de los adultos de un grupo humano. Y en consecuencia las mujeres llegan a verse absorbidas predominantemente*

*por las actividades domésticas a causa del rol de madres. Sus actividades económicas y políticas se ven limitadas por las responsabilidades del cuidado de las niñas/os y sus emociones están dirigidas muy precisamente hacia ellos/as y las tareas del cuidado. (...) La asociación universal de las mujeres con estas tareas y sus diferentes implicaciones sociales, psicológicas y culturales se han derivado más de factores organizativos que de la biología"* (p.156).

Beltrán, et. al. (2005) refiere, la preconcepción de los roles estereotipados que rigen la sociedad, tal como los presentados en las esferas privado y público, se convierte en un núcleo generador de desigualdad por ende de inequidad entre hombres y mujeres, cuyos supuestos conceptuales han permitido captar la relación dialéctica entre los procesos histórico-sociales que producen las desigualdades que se aprenden en cada generación, aunque se han modificado, en pleno siglo XXI se viven evidencias de la cristalización de los roles de hombres y mujeres en la sociedad.

### **3.4.2 La Producción – Reproducción**

Es imprescindible iniciar con la conceptualización del trabajo productivo y el reproductivo, según menciona Moser (1991), el productivo se enmarca en todas las actividades remuneradas en dinero

o en especie y está vinculado a la esfera pública, en tanto que el reproductivo se enmarca en la responsabilidad de la maternidad, cuidado y crianza de los niños y niñas, necesario para garantizar el mantenimiento y reproducción de la fuerza laboral.

Fuerza o capacidad de trabajo es el conjunto de condiciones físicas o espirituales que existen en la corporeidad, en la personalidad viviente de un ser humano y que este pone en movimiento cada vez que produce valores de uso de cualquier tipo, es evidente que su reproducción involucra la reproducción personal de los individuos y la reproducción generacional; o sea, la producción de la vida humana, que incluye la procreación, socialización y manutención diaria. Según refiere (Marx, 1890), citado por Todazo y Yañez.

Rozhin (1977), refieren en el apartado de las relaciones de producción, *"antes de la aparición del marxismo, los sociólogos no podían explicar la esencia de las relaciones sociales ni de su dependencia respecto de los diferentes modos de producción. Sólo el marxismo ha logrado explicar científicamente la naturaleza de las relaciones sociales así como el papel de las distintas formas de estas relaciones en el desarrollo social. Marx escribía: la historia social de los hombres no es nunca más que la historia de su desarrollo individual, tengan o no ellos mismos la conciencia de esto. Sus relaciones materiales*

*forman la base de todas sus relaciones. Estas relaciones materiales no son más que las formas necesarias bajo las cuales se realiza su actividad material e individual* (p.123).

Partiendo del método de Marx y Engels, citados en Rozhin (1977), para explicar las relaciones sociales, Falcón, parte del estudio teórico de los modos de producción y, dentro de ellos, de la definición y análisis de las clases, ya que para el marxismo el desarrollo de las sociedades se produce a través de la lucha de clases, por tal motivo para comprender cualquier modo de producción hay que partir del conocimiento de las clases sociales en él presente así como de la dialéctica de las luchas entre clases antagónicas.

Refiere Falcón, en el materialismo dialéctico para conocer una clase social hay que situarla en el lugar que ocupa en la producción y en las relaciones de producción, ya que cualquier modo de producción está determinado por las fuerzas productivas, de las cuales la fuerza de trabajo humana es fundamental. Por este motivo para enfocar el lugar que la mujer ocupa en la producción, hay que definirla, no por la propiedad de los bienes, sino por las diferencias como explotadoras o explotadas.

Refiere Oliva, A. citado en Amoros (2005) *"(...) la mujer constituye la clase social más exhaustivamente*

*explotada: es el más numeroso de los grupos humanos que ocupa un lugar determinado históricamente por división sexual del trabajo en el modo de producción doméstica. Y la raíz está en la reproducción. Si aceptamos que no son las condiciones biológicas sino las culturales las que determinan la opresión de la mujer es preciso también entender que son esas condiciones biológicas y no otras las que han determinado el subsiguiente e inmediato montaje cultural. La capacidad reproductora femenina es la causa y el principio, (...) tanto de la sociedad humana como de la explotación femenina. La capacidad reproductora constituye la primera fuerza de trabajo, el origen de toda vida y de toda sociedad humana, la posibilidad de la existencia material y de la creación superestructural" (p.79).*

Desde otra perspectiva, para que una sociedad persista y se desarrolle debe generarse el proceso de producción de bienes y servicios; el cual debe ser continuo y renovable, lo que implica que este proceso debe ser, a la vez proceso de reproducción; el cual debe restituir y ampliar los factores subjetivos de la producción social, esto es, medios de reproducción y fuerza de trabajo.

La síntesis de las relaciones de producción y reproducción se muestran claramente en Monser (1991), refiriendo que dentro de lo

doméstico hay una clara división sexual del trabajo, en la que se presenta al hombre como proveedor e involucrado en el trabajo productivo fuera del hogar, en tanto, la mujer en su papel de esposa y ama de casa, asume la responsabilidad total del trabajo reproductivo y doméstico que supone la organización del hogar y se limita al ámbito privado, aún cuando el trabajo reproductivo, no remunerado, doméstico o de cuidado, sigue siendo la continuación del proceso productivo; lo cual muchas veces no es tomado en consideración.

El trabajo doméstico o reproductivo no figura en las cuentas nacionales, no incide en el cálculo de la productividad de un país, ni se considera como un trabajo que consume tiempo y energía de quienes lo realizan.

### **3.4.3 El poder**

El poder está presente en los procesos interpersonales y sociales donde se crea el género, variable que está íntimamente conectada con el género, como refiere Fernández (1998), el género es usado como una forma de control social, donde las relaciones implican jerarquización y dominio, así como una valoración diferencial de la estela de comportamientos, actitudes, derechos y deberes que emanan de la estratificación de lo social y lo genérico.

El poder es definido por Montero (2003) citado en Baeza, et. al (2004), *"la capacidad de hacer que otros ejecuten las acciones que deseamos que sean llevadas a cabo, que otras personas se comporten según la seducción o por el propio convencimiento (...)* Basada en la posesión diferencial de recursos, permite a unos realizar sus intereses e imponerlos a otros" (p.36). Refiere Baeza, el poder se presenta como una oposición binaria, unos lo tienen y otros carecen de él, se ejercerá de distintas maneras, además no solo se ejerce dentro de los sistemas sociales sino que también dentro de las relaciones personales, valiéndose de la posesión.

El poder se ejerce de diferentes formas, dependiendo del contexto en cual se desarrolla, de esta forma Motero (2003) citado por Baeza, et.al. (2004), clasifica el poder en distintas categorías, como se destalla a continuación (p.37):

- Poder de recompensa: permite premiar acciones y comportamientos, es el poder que da la aprobación social.
- Poder coercitivo: capacidad de obligar, de forzar a alguien a ejecutar ciertas acciones.
- Poder legítimo: aquel que deriva de una autoridad legítimamente constituida, es decir, de fuentes cuyos atributos suponen en el derecho de exigir conductas y opciones.
- Poder referente: reside en la identificación con alguna persona percibida como poderosa o como poseedora de una condición deseada o deseable.

- Poder experto: proviene del saber y del respeto que ese conocimiento genera.
- Poder informativo: el que se deriva de la capacidad de informar, de tener la información.

Desde esta clasificación se refiere que el tipo de poder dependerá del contexto en el cual se presente, las formas en que se desarrollen son establecidas mediante las relaciones que el poder construya.

Las relaciones de poder se establecen en parejas o colectivos, son los modos o formas de acción en la cual unos guían y conducen las acciones de los otros, sean acciones presentes, eventuales o futuras, refiere Foucault, citado por García (2002), en Baeza, et. al. (2003).

Entre las relaciones de poder hay una serie de elementos que intervienen, como: los sistemas de diferencias, que son condiciones y efectos de poder, no hay relaciones de poder sin diferencias de estatus, de condición económica, ubicación espacial, etc., el tipo de objetivo que se persigue en las relaciones de poder, es un elemento que da cuenta de lo que se quiere lograr ejerciendo una acción sobre los otros u otras, los instrumentos con que se ejerce el poder, que puede ser mediante armas, intimidación, palabras, control o vigilancia, o a través de diferencias económicas; otro elemento es el tipo de estructura en donde se cristalizan las relaciones de poder, las cuales puede ser la familia, la escuela, la empresa, un movimientos social, etc., y el grado de racionalidad que se maneja dentro de las relaciones de poder, que va a

depender de los niveles de conciencia respecto a sus objetivos y de los instrumentos utilizados para ejercer el poder.

### 3.5 EL PATRIARCADO

El patriarcado es un término que designa al sistema de opresión de las mujeres. En el proceso de explicación de la subordinación de la mujer en las sociedades, Kate Millar (1974), introdujo en los estudios feministas el concepto patriarcado para afirmar que tanto la estructura política como la social son patriarcales y que este sistema prevalece a través de la familia y el matrimonio. El patriarcado se define *"como el sistema sexual jerárquico en el que los hombres poseen un poder superior y disfrutan de una situación económica privilegiada al ser beneficiados directos del trabajo doméstico de las mujeres"* (p.183).

Gliddens (1991), refiere una definición más sencilla, explica al patriarcado como la estructura de relaciones sociales en donde el hombre domina a la mujer. Refiere Zabudovsky (2007), los fundamentos económicos del patriarcado se encuentran en la diferenciación entre trabajo productivo asignado a los hombres y el doméstico realizado por las mujeres, la base del patriarcado radica en el control sobre el tipo de trabajo que realizan las mujeres, lo que se alcanza con el control de las organizaciones económicas y las instituciones sociales.

Con la recuperación del marxismo, la teoría feminista conformó una perspectiva para la explicación sobre las formas de subordinación que la mujer ha experimentado a la largo de la historia. *“A partir del trabajo de Engels, sobre los orígenes de la familia, la propiedad privada y el Estado, el feminismo socialista combinó el análisis marxista y la protesta social feminista, para producir una teoría que explicará la desigualdad del género (...) Engels explica a la familia como un modelo de relaciones sociales de reciente creación, fundamentalmente constituida para la definición de la propiedad privada, la cual es poseída por el hombre de la familia y que debe conservarse, a través de las generaciones (Engels, 1974, citado en Zabudovsky, 2007, p.178).”* En tal sentido, el feminismo socialista sitúa el origen del patriarcado en el surgimiento de las relaciones de propiedad en donde se conforma la dominación de las mujeres; por tal caso, ubicó la opresión de la mujer dentro del análisis de clases y las relaciones de producción, buscando explicar el contexto histórico social que había favorecido la reproducción de las relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres.

La sociedad patriarcal designa hombres y mujeres a partir de la identificación de su sexo, reduciendo al ser humano a dos únicos modelos: hombre y mujer, evitando que exista conciencia de las similitudes, por otro lado, el patriarcado funciona a través de la teoría de la complementariedad; que refiere Váldes (1998), *“mujer y hombre son complementarios, pero la lectura real es que la mujer es el complemento del hombre, y no a la inversa”*

El patriarcado se fundamenta en diferenciación de sexos, donde éstos se actúan de forma complementaria sólo en el aspecto reproductivo, en lo social impera el poder ejercido por los hombres sobre las mujeres, el cual se reproduce fundamentalmente en el primer factor socializador de la cultura, la familia, y continua su reproducción a través de los elementos de influencia, el trabajo, los medios de comunicación, el círculo de amigos; en síntesis, en el contexto social donde se interactúa.

La síntesis se puede apreciar en lo expuesto por Castells (1999), *"El patriarcado se caracteriza por relaciones de poder entre los géneros, se basa en una sociedad que se ha conformado a partir de las relaciones opresivas, en donde prima la autoridad, impuesta desde las instituciones, de los hombres sobre las mujeres y sus hijos e hijas en la unidad familiar. Para que se ejerza esta autoridad, el patriarca debe dominar toda la organización de la sociedad, de la producción y el consumo, la política, el derecho y la cultura. Las relaciones interpersonales y, por tanto, la personalidad, están también marcadas por la dominación y la violencia que se originan en la cultura y las instituciones del patriarcado, tiene su enraizamiento en la estructura familiar y en la reproducción sociobiológica de la especie, modificadas por la historia"*. (p.290).

### **3.6 REFLEXIONES FINALES: La construcción del género, un filtro cultural para interpretar al mundo.**

El género como una variable social que es aprendida, se impregna en cada círculo atendiendo a su momento histórico y contexto cultural, se va modificando en función del alto dinamismo social, se convierte en una prisma que permite la apreciación de la posición de la mujer y el hombre, que para ser aceptado debe alinearse a los roles estereotipados que la sociedad asigna; los cuales, son aceptados como idóneos y refieren al ser humano a comportarse de acuerdo a su género.

El género, tal como refiere Barberá (2003), es un conjunto de prácticas, normas, valores sociales, representaciones y símbolos que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual y asignan a cada ser humano el rol que desempeña; el cual va cambiando atendiendo a las modificaciones culturales, ya que es dentro de cada contexto donde se construyen los modelos sociales que definirán los comportamientos que dan identidad de pertenencia del individuo a grupos determinados.

La variable género abre paso al sistema sexo-género; en el cual, desde una perspectiva de género se vincula y compara la realidad y oportunidades que se entretajan en las relaciones de género que se desarrollan dentro de un camino normado por la sociedad.

Resulta complicado el desarrollo de la mujer profesional en una sociedad plagada por el androcentrismo, componente central del patriarcado, donde la

única manera de ver la realidad es a partir de la visión masculina, resulta altamente complejo alcanzar un ambiente laboral donde impere la equidad de género, donde el respeto a los derechos como seres humanos debe ser una constante. Es importante resaltar que al hacer referencia a la equidad de género no se trata únicamente de un asunto de mujeres; tal como refiere el mensaje central de IV Conferencia en Beijing (1995), "la igualdad de género significa la aceptación y valoración por igual de las diferencias entre mujeres y hombres y los distintos papeles que juegan en la sociedad", la equidad de género debe ser percibida transversalmente, ya que sus efectos alcanzan a cada uno de los ámbitos del desarrollo de las sociedades.

El patriarcado es la esfera donde se han construido una serie de factores que modelan la subordinación de la mujer, desde la asignación que la sociedad le hace al reducirla a la esfera privada y al hombre al elevarlo a la esfera pública donde alcanza cuotas de poder y toma el control del trabajo productivo permitiéndole consolidar los pilares del patriarcado como son: La esfera privada y la pública, la producción y la reproducción y la jerarquización que se crea por el acceso al poder.

La teoría refleja una serie de perspectivas que dan a conocer como la identidad de género es resultado del proceso evolutivo en el que se interiorizan las normas y expectativas sociales relativas al dimorfismo sexual, los roles estereotipados impuestos por la sociedad como apropiados para el hombre y para la mujer, donde la teoría de la complementariedad que menciona Váldez (1998), "la mujer y el hombre son complementarios, pero la lectura real es que

la mujer es el complemento del hombre, y no a la inversa", demuestra que la mujer ha aprendido a subordinarse al hombre; puesto que es el estereotipo que se ha reproducido desde su principal fuente socializadora, la familia, y continua reproduciéndose a través de los elementos de influencia, tales como: La escuela, el trabajo, los amigos, los medios de comunicación; en resumen el contexto social.

## LA SOCIEDAD Y EL ENFOQUE DE GÉNERO: Los Principales Componentes

En el capítulo cuatro se abordarán los aspectos de la sociedad y el enfoque de género y sus principales componentes; tales como: Las relaciones de género, las funciones o papeles de género; asimismo, es imprescindible abordar la teoría del rol social que conlleva al desarrollo de los estereotipos, las asimetrías y el conflicto de género; con lo cual se visualiza la sociedad a través del prisma de la variable género.

Se considera a la familia como el primer ambiente de socialización que trata de forma diferencial a niños y niñas, tal como refiere Fernández (1998), durante la infancia el tratamiento diferencial de los padres y madres dirigido a las niñas no es consciente, se enfoca al respecto de los papeles de género que ha puesto de manifiesto que las características sexuales anatómicas proporcionan un referente al que las distintas culturas pueden vincular un amplio espectro de diferencias sociales que tienen poco que ver con la anatomía, por tal caso se reflejan los roles de género a la sombra de la construcción social, arraigada en la división jerárquica del mundo en función del sexo.

En la actualidad, la psicología ha puesto de manifiesto la estrecha franja que divide los sexos, que sostienen sobre la base de la asimetría genérica, fruto de las relaciones de pertenencia a los grupos y categorías definidas por el sexo y establecidas en el contexto de relaciones de dominación.

La asimetría genérica atraviesa el ámbito del sujeto y constituye un nudo social y personal, desde el cual se instala la discriminación fruto de la desigual valoración de posiciones y actitudes consideradas como esencia de mujeres y hombres.

Carole Pateman, citado en Postigo (2006), ha puesto de manifiesto que el contrato social y el contrato sexual que se advierten en la sociedad entre hombres y mujeres, este último consolida las obligaciones peculiares de la mujer mediante el matrimonio, donde acepta una posición subordinada a cambio de protección.

Actualmente se han puesto de manifiesto las asimetrías genéricas derivado de la incursión de mujeres a la esfera pública, que ha provocado cambio en algunas estructuras de los estereotipos enmarcados por la sociedad.

Las personas desarrollan sus identidades genéricas como hombres y mujeres desde un momento evolutivamente temprano, donde se reproducen los roles que se asignan a cada colectivo, estos van variando conforme evoluciona la vida de las personas, no es igual la posición de hombres y mujeres adolescentes que adultos.

Las desigualdades en la sociedad se enmarcan en la división sexual del trabajo, en la dicotomía de las esferas privada – pública; así como en el poder, el cual está íntimamente conectado al género, siendo una variable utilizada para el control social. En la jerarquía de género se pone de manifiesto que el poder social y el control sobre el trabajo, recursos o productos están asociados a la masculinidad, refiere (Gayley, 1987).

Los aspectos que se desarrollan en el presente capítulo conectan la variable género con la sociedad y el rol o papel que desempeñan hombres y mujeres, como se forman las desigualdades y aspectos históricos que a la luz de una serie de investigaciones se han demostrado y explican la inequidad de género.

#### **4.1 LAS RELACIONES SOCIALES DE GENERO**

La importancia que la sociedad concede a la distinción de personas en función del sexo nace de la clasificación de los comportamientos; o sea de las conductas, cogniciones y actitudes, entre otras, que los grupos sociales asignan como más adecuados para un grupo y otro, aunque la sociedad adopta otros criterios de clasificación para los seres humanos (raza, etnia, posición económica, etc.), la variable sexo tiene la particularidad que el consenso que la sociedad le concede es sumamente alto, como se puede apreciar desde el propio nacimiento de un bebé donde la primera pregunta es respecto a su sexo y se emiten comentarios tales como: “va a ser tan dulce como la mamá” o “se

ve fuerte como el papá”, son claras evidencias de la reproducción de espacios; los cuales, son asignados por la sociedad.

La relevancia que la sociedad concede a la distinción de los seres humanos en función de su sexo continua reflejándose durante la infancia, donde los círculos de amistad se basan en las características observables y se enmarca en los juegos, donde se reproducen los roles asignados a hombres y mujeres, se observa la evolución de las normas de género que parece preparar a los seres humanos para ubicarse según su sexo, donde los infantes inician a reflejar las conductas prescritas por el estereotipo que define a uno u otro grupo, entendiendo que su emisión provoca aceptación y refuerzo, por el contrario, salirse del marco social se refleja en rechazo y sanción; con lo cual los niños y niñas van creando dos estilos de comportamiento distinto.

La reproducción de los roles se inicia, según cita Fernández “...las personas se sumergen en un proceso de comparaciones sociales con otras personas o con otros grupos, con objetivo del autoconocimiento, la autoverificación y la autovaloración (Banaji y Prentice, 1994; word, 1989 citados en Fernández, 1998, p.148)”. Con respecto a estos tres objetivos, Fernández refiere que el autoconocimiento está integrado en el sistema cognitivo, hace referencia a la comparación con otras personas para conocerse adecuadamente, normalmente esta comparación está dirigida entre personas similares, de esta forma, las mujeres y los hombres se comparan con miembros de su mismo grupo, con el fin de observar su nivel de ejecución en las características de género más relevantes que definen a cada grupo. Con

ve fuerte como el papá”, son claras evidencias de la reproducción de espacios; los cuales, son asignados por la sociedad.

La relevancia que la sociedad concede a la distinción de los seres humanos en función de su sexo continua reflejándose durante la infancia, donde los círculos de amistad se basan en las características observables y se enmarca en los juegos, donde se reproducen los roles asignados a hombres y mujeres, se observa la evolución de las normas de género que parece preparar a los seres humanos para ubicarse según su sexo, donde los infantes inician a reflejar las conductas prescritas por el estereotipo que define a uno u otro grupo, entendiendo que su emisión provoca aceptación y refuerzo, por el contrario, salirse del marco social se refleja en rechazo y sanción; con lo cual los niños y niñas van creando dos estilos de comportamiento distinto.

La reproducción de los roles se inicia, según cita Fernández “...las personas se sumergen en un proceso de comparaciones sociales con otras personas o con otros grupos, con objetivo del autoconocimiento, la autoverificación y la autovaloración (Banaji y Prentice, 1994; word, 1989 citados en Fernández, 1998, p.148)”. Con respecto a estos tres objetivos, Fernández refiere que el autoconocimiento está integrado en el sistema cognitivo, hace referencia a la comparación con otras personas para conocerse adecuadamente, normalmente esta comparación está dirigida entre personas similares, de esta forma, las mujeres y los hombres se comparan con miembros de su mismo grupo, con el fin de observar su nivel de ejecución en las características de género más relevantes que definen a cada grupo. Con

respecto al objetivo de la autoverificación, el cual se refiere al deseo de mantener y consolidar la idea que se tiene de sí mismo, mostrando cierta consistencia del comportamiento con respecto a las características de masculinidad y feminidad establecidas socialmente. En lo referente a la autovaloración, está integrada en el sistema afectivo, y se refiere al deseo de obtener comparaciones positivas, con el fin de mantener un nivel elevado de autoestima. Así, las personas buscan alcanzar unos índices de manifestación de la masculinidad y la feminidad del grupo de iguales, evitando las posibles recriminaciones por conductas que transgredan las normas sociales de género.

Los seres humanos se enmarcan en una identidad social; la cual es definida por Tajfel y Turnes, (1986), citado por Fernández, (1998), como la parte del autoconcepto de una persona que se deriva de la percepción de pertenencia a una categoría social como es el sexo, es decir, es el sentido psicológico de concebirse como miembro de un grupo. El ser humano busca consolidar su sentido de pertenencia a los grupos con los que comparte características de afinidad, como pueden ser físicas, intelectuales, motivacionales, etcétera y los grupos muestran comportamientos acorde a los roles de género.

Según refiere Fernández (1998), *"... hay que hacer una salvedad, debido a que los dos grupos de mujeres y hombres muestran en cuanto a las conductas que representan a cada grupo, una diferencia de posición social considerable, siendo el grupo de las mujeres*

*claramente discriminado, al estar identificadas con comportamientos de bajo reconocimiento social (emocional, gentil, sensible, paciente, sentimental, comprensivo, compasivo, crédulo) en comparación con los comportamientos masculinos (agresivos, dominante, activo, aventurero, fuerte, racional, independiente, competitivo), esto hace que los procesos de comparación e identidad social sean distintos en ambos grupos, ya que los varones, como grupo con una disposición social superior, intentarán mantener una imagen consistente con respecto a las características masculinas, tanto para probar su semejanza con los demás hombres como para tratar de comprobar un grado de ejecución superior al grupo de las mujeres. Mientras que el grupo de las mujeres, más que mostrar una actitud de aceptación, llevarán a cabo movimiento en la dirección de modificar y equilibrar esta situación de desigualdad. En ciertas circunstancias, es lógico que se provoquen situaciones de competición, como puede ocurrir en contextos laborales y familiares.” (p.149).*

Las personas en su afán de aceptación, especialmente en la interacción social, donde buscan la aceptación de la sociedad reproducen la conducta que es aprobada y reproducen los roles de género desde la infancia.

En la determinación de la identidad de género es imposible dejar de lado las identidades sexuales, debido a razones históricas en donde siempre estuvieron mezclados; sin embargo hay diferencias reales que el área de la psicología se ha encargado de develar en un libro escrito luego de una exhaustiva investigación para el estudio de las diferencias psicológicas basadas en el sexo, es el texto ya clásico de Maccoby y Jacklin publicado en 1974, citando a varias investigaciones como diferencias reales y no míticas entre los sexos, Fernández refiere “...el libro recoge las conclusiones de un estudio cuya finalidad fue analizar un amplio número de investigaciones, aproximadamente 1600, publicadas entre enero de 1,966 y abril de 1,973 en revistas americanas (...) las conclusiones básicas a las que llegaron, que continúan siendo citadas como definitivas se pueden agrupar en tres grandes bloques correspondientes a: 1) mitos infundados; 2) diferencias sexuales bien establecidas, y 3) campos dudosos con necesidades de ulteriores investigaciones” (Fernández, 1998, p.163).

Otras investigaciones que han ayudado a definir y entender los papeles sociales entre hombres y mujeres, se presentan bajo la teoría de Carole Pateman sobre el contrato sexual y la separación de la esfera pública y la esfera doméstico-privada, citado en Postigo (2006), la sociedad moderna concedió un estatus específico a las mujeres, el de cuidadoras y madres en el ámbito doméstico-privado; lo cual pone de manifiesto la teoría feminista contemporánea que ha puesto la atención en la división entre lo público y lo doméstico y de su importancia para la comprensión de la configuración de la sociedad.

*“ una de las filosofas que han insistido de forma precisa en la importancia que tiene esta separación de la ciudadanía ha sido Carole Pateman...ha puesto de manifiesto que el contrato social no es el único pacto que puede encontrarse en el discurso político moderno. Junto a éste, advierte la existencia de otro contrato que ha pasado desapercibido en la filosofía política: el contrato sexual. A su juicio, el pacto que tuvo lugar entre sujetos libres e iguales y que dio lugar a la sociedad civil, estuvo acompañado por otro contrato paralelo entre hombres y mujeres que consolidó sus obligaciones peculiares dentro de la ciudadanía: el matrimonio. Como resultado a éste, las mujeres prometieron obediencia a los hombres a cambio de protección, y se ocuparon de las funciones reproductivas de la esfera doméstica” según cita de (Postigo, 2006, p.247).*

Refiere Postigo (2006), en opinión de Pateman, la división entre los papeles y las obligaciones de los sexos estuvo amparado por sus diferencias naturales y biológicas, pero además las funciones derivadas de la maternidad aparecieron como obligaciones incompatibles con los deberes de la esfera pública; no obstante, la dependencia femenina y los papeles estrictamente domésticos de las mujeres en la sociedad fue aceptado por ellas, siendo el pacto sexual que las subordina, todo a cambio de protección.

Las interpretaciones de Pateman, como menciona Postigo, sobre la existencia del contrato sexual introduce el estudio de la ciudadanía desde la perspectiva de género, destacando la existencia de dos esferas separadas, la pública y la privada, donde refiere que la posición de la esfera pública en la sociedad civil continúa dependiendo de la esfera doméstica o privada; en la cual, aunque a la mujer no se le impide el acceso a la esfera pública se la ata a la responsabilidad total derivada de la reproducción, con lo cual se crearon barreras estructurales y desigualdades entre ambos sexos.

Otro punto fundamental lo señala Pateman citado en Postigo (2006), "*la ciudadanía es divorciada de la vida corriente y se convierte en lo que Marx llamo la piel política de león, que se viste en ocasiones y como algo redundante, pero esta piel tiene una larga melena y pertenece a un león macho; es una moda para los hombres. Por ello, cuando las mujeres finalmente ganaron el derecho a vestir la piel política del león es demasiado ancha, no les queda bien, y por tanto es inadecuada*" (p.222). Estos aportes permiten ubicar a la mujer dentro de las relaciones sociales; las cuales, están enmarcadas desde la perspectiva genérica.

En pleno siglo XXI las mujeres han vestido el traje apropiado para los negocios, sin embargo, éste ha quedado, en cierta medida, desajustado, continúan ocupándose de las actividades tradicionales de la esfera doméstica como algo invariable y obligatorio, indistintamente de la posición que pueda ocupar en la esfera pública.

## 4.2 LAS FUNCIONES O PAPELES DE GÉNERO

Toda organización social supone una distinción de tareas, funciones y actividades orientadas a la producción y la reproducción de sus medios de subsistencia y requiere todo un conjunto de normas y reglas por las que el desempeño de esas actividades es asignado por sus miembros. La segmentación laboral representa un ejemplo de cómo la distribución de tareas incorpora distintas formas de desigualdad social; la cual está vertebrada por sistemas de género y otras clasificaciones de los seres humanos como las divisiones raciales y de clases sociales que en una sociedad dada potencian y orientan diferencialmente las capacidades de los individuos. Las actividades de subsistencia encajan en un marco social y simbólico en el cual se expresan y reproducen las relaciones sociales que se observan dentro de un contexto al que proporcionan la estructura y forma.

De acuerdo con Comas (1995), citado por Fernández, (1998), la segregación en función del sexo refiere la separación de esferas y campos de actividad sobre la base de la diferenciación anatómica o dimorfismo sexual, dando lugar a la división jerarquizada de actividades masculinas y femeninas, la distribución diferencial de los sexos, visible en el ámbito laboral-público, divide también en algunas culturas el espacio doméstico, pero de forma especial afecta a la división entre esfera doméstica y ámbito laboral, entre familia y trabajo.

Fernández (1998), cita a Mead (1961), exponente del relativismo cultural que avalan posteriores aportaciones antropológicas al concluir "toda cultura

institucionaliza de algún modo los papeles del hombre y de la mujer”, la antropología ha puesto universalidad de la diferencia según el sexo como un principio estructurador en todos los pueblos y sociedades; además esto confirma el peso de la cultura en la constitución genérica de los seres humanos, que asigna los papeles y roles genéricos.

Hay diversos estudios de papeles de género que han puesto de manifiesto que las características sexuales anatómicas proporcionan un referente al que las culturas vinculan ampliamente con las diferencias sociales; sin embargo el aporte que realiza Fernández (1998), en cual hace referencia al enfoque histórico que ha predominado en el énfasis sobre las diferencias, asociados a explicaciones biológicas que la teoría del déficit genético considera la segmentación según las diferencias del hombre y la mujer como una expresión de orden natural. Desde este supuesto la posición ocupacional, social y educativa de ambos sexos se considera que deriva de sus cualidades opuestas, o sea atribuye una carencia constitucional de las capacidades requeridas para distintas actividades; sin embargo, se presenta el aporte de Di Nicola (1989), citada por Fernández (1998), *“la investigación llevada a cabo en las últimas décadas permite constatar que la magnitud de las diferencias confirmadas es escasa (diferencias biológicas) y que, además, a menudo se enfatizan de forma selectiva, con el fin de justificar la representación proporcional de los sexos en trabajos u ocupaciones que requieren una u otra aptitud. Desde esa óptica, la búsqueda de factores innatos o adquiridos que expliquen el comportamiento diferencial de mujeres y varones se plantea como una falsa antinomia”* (p.69).

Apunta Stolke (1993), citado por Fernández (1998) *"las variaciones observadas en el comportamiento de ambos sexos en todas las sociedades, a través de la historia, permiten sostener la teoría de que la diferenciación de género, en tanto que distinta de la diferenciación sexual, no se explica tanto por la biología o la socialización de rasgos internalizados, aun cuando esos procesos tengan ciertamente un efecto, sino por una construcción social, arraigada en la división jerárquica del mundo en función del sexo. Dicha división puede ser considerada como un constructo ideal, pues de hecho, para diferenciar los sexos y perpetuar la desigualdad entre ellos, es preciso que en el seno de la sociedad se realice un trabajo continuo. Dicho esfuerzo opera a escala macro y micro, sobre las prácticas y relaciones vitales que se establecen entre las personas y el mundo, separando los sexos físicamente y haciendo distinciones entre ellos en el ámbito simbólico y conceptual, interfiriendo así en las relaciones que podrían mantenerse si no hubiese diferentes reglas de conducta ni mecanismo de esfuerzo que enfatizan las diferencias entre ellos"* (p.32).

Entonces hace llegar a una conclusión en la cual la sociedad reproduce una serie de diferencias y las integra como un sistema de símbolos que

generan una serie de significados que las diferentes sociedades enmarcan y acepta como las diferencias por las que una mujer o un hombre no pueden o no deben desempeñarse dentro de determinadas actividades, separándola y asignándolas según el sexo, aceptando que hombres y mujeres poseen capacidades y habilidades diferenciales.

La posición social permitirá comprender las acciones recíprocas en el contexto en que las personas están situadas, dadas las expectativas normadas a cada posición, ya que es el rol en el cual el hombre y la mujer se ubican y que han recibido a través de la reproducción de las diferencias, ya que la presión social es fuerte, los papeles o roles sociales tienen poder para influir en el comportamiento de las personas en una situación concreta, ya que están inmersos dentro de la cultura o la subcultura en que tiene lugar. El poder de influencia de un papel social aumenta cuanto más sólidas son las estructuras y mayor es el grado de aceptación o consenso respecto a las expectativas asociadas.

Entonces los roles de género se refieren a las definiciones sociales o creencias acerca del modo en que hombres y mujeres difieren en una sociedad dada; los cuales funcionan como mecanismos cognoscitivos y perceptivos por los cuales la diferenciación biológica se convierte en una diferenciación social, que delimita los contenidos de la feminidad y la masculinidad, siendo que los sexos no son percibidos de la misma manera a través de las culturas, clases y grupos étnicos, muestran la naturaleza del género como un constructo social dinámico, en interacción con otras formas de pertenencia grupal.

Los papeles asignados por la sociedad según el sexo biológico; así como las normas y expectativas asociadas a las posiciones que ocupan mujeres y hombres de forma desigual en organizaciones o instituciones sociales como la familia, tal como refiere la postura de Russo y Green (1993), citado por Fernández (1998),

*"históricamente, los roles sociales de las mujeres se han solapado y no ha habido necesidad funcional de distinguir entre tipos de roles sexuales. La expectativa era que las mujeres reales normales se convertirán en esposas y madres. Ser una mujer era la socialización para los papeles o funciones de esposa y madre. Sin embargo, el cambio en la posición de las mujeres en la sociedad ha llevado a la necesidad de concepciones más complejas de los roles sociales de las mujeres, así por ejemplo, con la incorporación de las mujeres al ámbito laboral, se ha hecho patente la persistencia de una segregación ocupacional que muestra que en función del sexo, se asignan también papeles laborales" (p.46).*

Más adelante se ampliará el tema, en vista que los roles de género han entrado en conflicto por las modificaciones de la ubicación que históricamente se ha asignado a hombres y mujeres, derivado de la incorporación de la mujer en la esfera pública; así como, los cambios que la sociedad vive en función de las ansias que las mujeres tienen por alcanzar cada día espacios más amplios

en dicha esfera, aún cuando se tienen que enfrentar a una diversidad de barreras y el camino se visualiza cuesta arriba.

### **4.3 LA TEORIA DEL ROL SOCIAL**

Muchas de las diferencias relacionadas con el sexo que comúnmente se atribuyen a la personalidad, en realidad pueden ser construidas a partir de las exigencias derivadas de los papeles que desempeñan, el enfoque cultural se centra en las situaciones para crear los constructos de los roles de género y que se van canalizando de la experiencia de ambos sexos desde el entorno familiar al contexto social. Por tal caso la teoría del rol social propuesta por Eagly en 1991, constituye un enfoque dominante en las ciencias sociales al momento de explicar el patrón observado de diferencias asociadas al sexo, principalmente en atributos y comportamientos sociales de conformidad y persuasión, conducta no verbal, liderazgo y conducta prosocial y antisocial. Tal como afirma Fernández (1998), esta teoría postula que las diferencias pueden ser explicadas por las funciones o papeles sociales que tienen su origen en una división del trabajo entre sexos que separa a amas de casa y a trabajadores asalariados.

Esta teoría refiere que los distintos papeles sociales evocan expectativas sobre las características personales que requieren su desempeño, y éstas forman la base de los estereotipos de género. Así se asume que el contenido comunal, distintivo de lo femenino, es derivado de los papeles ocupacionales desempeñados desproporcionadamente por mujeres; de manera similar, se

supone que el contenido agente del estereotipo masculino deriva de los papeles típicamente llevados a cabo por los hombres en la sociedad y la economía.

La teoría del rol social responde al esquema explicativo básico de la denominada profecía autocumplida o modelo de expectativa, según menciona Geis (1993) en Fernández (1998), "*las creencias mantenidas en torno a los sexos se convierten en la realidad diferenciada del género, es decir, en el comportamiento real de niños y niñas, mujeres y varones, la idea básica de la profecía autocumplida es que las creencias causan los comportamientos y los comportamientos dan lugar a las creencias*" (p.155). De forma similar también refiere Fernández, Eagly sostiene que las personas derivan sus creencias estereotipadas sobre los sexos a partir de la observación de cómo se distribuyen éstos en distintos papeles ocupacionales y domésticos, así como las diferencias objetivas que observan en sus comportamientos.

A continuación se presentan varios constructos extraídos de Fernández (1998), quien realiza una compilación de las explicaciones que se pueden derivar en los diversos roles que se construyen y que socialmente se asignan a hombres y mujeres; así mismo son indispensables para realizar el análisis crítico de la información recopilada en el trabajo de campo (pp. 159-161).

Género y papel social están entrelazados de tal modo en las diversas sociedades que los papeles que confieren poder y autoridad son desempeñados sobre todo por hombres, mientras que las mujeres ocupan frecuentemente posiciones subordinadas. Del mismo modo, se ha puesto

de relieve que ambos sexos perciben que los hombres ostentan mayor poder y rango social que las mujeres, y esas percepciones o creencias van incluso más allá de sus diferencias reales en competencia y capacidad de liderazgo (Ridgeway, 1982; Unger, 1976, citados por Fernández, 1998, p. 159).

Los estudios que separan el sexo de los papeles y posiciones sociales muestran que éstos parecen tener mayor influencia en muchas características asignadas a hombres y mujeres, lo que permite suponer que gran parte de los estereotipos genéricos son realmente estereotipos de posición y papel social (Dividio, 1988; Siderits, Johannsen y Fadden, 1985; Snoggrass, 1992; citados por Fernández, 1998, p. 159).

Los papeles de rango elevado requieren características sospechosamente similares a los estereotipos masculinos (asertividad, dominancia, inteligencia, racionalidad, iniciativa, objetividad, liderazgo y capacidad de toma de decisiones). En cambio, los papeles subordinados requieren dependencia, acomodación, deferencia y sensibilidad hacia las preferencias y necesidades de otros superiores. Como postula la teoría del rol social, los requisitos comportamentales de los papeles de autoridad parecen características masculinas por el hecho de que sólo se ha visto a hombres en esos papeles, al igual que, hasta hace muy poco tiempo, se ha visto virtualmente a todas las mujeres en papeles subordinados (Rothbart, Fulero, Jensen, Howard y Virrey, 1978; Secord, 1982, citados por Fernández, 1998, p.160).

Las expectativas de género llevan a preferir a varones para posiciones de autoridad y a asignar a las mujeres posiciones subordinadas, mostrando en esas posiciones los rasgos y características que definen los estereotipos genéricos. Como resultado, parece que ambos sexos son naturalmente adecuados para esas posiciones, perpetuando el ciclo de la profecía autocumplida. En la medida en que la mayoría de papeles sociales están confinados en buena parte a un sexo u otro, es posible que las personas no lleguen a ser conscientes del grado en que muchas características asociadas al género reflejan demandas del papel mediadas socialmente (Unger y Crawford 1996, citados por Fernández, 1998, p.160).

Señala Henley (1973), citado por Fernández (1998), sobre la influencia del poder en el comportamiento interpersonal mostró que, a menudo, diferencias del poder se confunden con diferencias sexuales. En investigaciones se ha comprobado que las posiciones sociales diferenciales de los sexos puede ser un determinante esencial de su estilo de comunicación verbal y no verbal, así las personas asignadas a un papel superior hablan e interrumpen más, sonríen menos, utilizan mayor espacio corporal y manifiestan más dominio que las asignadas a papeles subordinados, lo cual contribuye a mantener sus diferenciales de poder según refiere Deutsch, Mayo y Henley (p.160).

Los estudios sobre papeles, posiciones sociales y poder sugieren que si las mujeres son pasivas y dependientes se debe a que ocupan

papeles subordinados, y no que desempeñan papeles subordinados porque son pasivas y dependientes, como tradicionalmente se ha asumido (Fernández, 1998, p.161).

En el ámbito ocupacional, el papel desempeñado parece uno de los principales determinantes de rasgos tipificados según el sexo, que se observan en mujeres y hombres en función de las frecuencias con que ocupan diferentes posiciones (Eagly y Steffen, 1984, citados en Fernández, 1998, p.161).

Con independencia del sexo, el papel del empleado se valora más que el doméstico, los trabajos de posición superior más que los inferiores y aquellos con dedicación exclusiva más que los de tiempo parcial. En esa línea, encontraron que la atribución de características masculinas y femeninas es función del rango relativo a la posición que ocupa una persona, más que del sexo al que pertenece. (Geis, 1982, citado por Fernández, 1998, p.161).

Tal como se refiere en los constructos derivados de una serie de investigaciones del rol de género, las diferencias entre hombres y mujeres son asignadas por la sociedad a través de la construcción de los estereotipos; con lo cual, se pueden derivar las barreras que enfrentan las mujeres para acceder a puestos de alta dirección impuestas por el colectivo masculino y por el propio colectivo femenino.

## 4.4 LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO

La palabra estereotipo ha sido utilizado durante varias décadas, en 1992 fue utilizada por un periodista de apellido Lippman, refiriéndose con ella a ciertas imágenes culturalmente determinadas que se inmiscuyen entre las facultades cognitivas del individuo y sus percepciones del mundo. La distorsión de la realidad ha estado vinculada a los estereotipos, tales distorsiones forman parte del proceso habitual de formación de conceptos, como se ha mencionado anteriormente.

Los conceptos que cada grupo social forma de los papeles de género están estereotipados; ya que responden a la funcionalidad contextual donde las imágenes se construyen frente a comportamientos considerados como aceptables por la sociedad.

Según un estudio de Bakau, 1966; Gilligan, 1982; Markus y Oyserman, 1989; Parsons, y Bales 1955; Unger y Crawford, 1996, citado por Fernández (1998), presenta dos patrones claramente definidos: uno, etiquetado como dimensión instrumental, se corresponde con el estereotipo masculino e incluye una serie de rasgos, tales como objetividad, independencia, actividad, dominio o competencia, que describen, en conjunto a una persona que se maneja individualmente con eficacia. El estereotipo femenino, sin embargo, se identifica con una dimensión afectiva, reasentado por rasgos tales como la calidez, la expresividad y la sensibilidad, característicos de personas que se interesan más por la gente que por las cosas. La comparación entre estos dos patrones genera la conclusión que los rasgos que configuran el estereotipo

masculino son superiores, en cuanto a número, a los que incluye el estereotipo femenino.

Otros elementos fundamentales para el análisis de contenido son los que refiere Unger y Crawford (1996), donde sintetizan los resultados obtenidos de su investigación de estereotipos de género, 1) los estereotipos acerca de subtipos particulares de hombres y de mujeres parecen ser tan compactos como los correspondientes a las categorías universales de hombre y de mujer, 2) los estereotipos acerca de las mujeres se muestran más diferenciados que los referidos a los hombres, 3) las percepciones estereotipadas de hombres y mujeres se conceptualizan opuestos, incluso cuando las personas que contestan no se ven constreñidas a tener que elegir entre polaridades, 4) cada estereotipo de género se configura como un bloque único estructurado y compacto y 5) de los distintos componentes que configuran la estructura estereotipada de género, son los rasgos físicos los que parecen tener un papel más destacado. Estos análisis descriptivos tienden a destacar el carácter estable y generalizado de los estereotipos de género dentro de una misma cultura, o incluso su persistencia entre culturas diferenciadas.

Los estereotipos de género actúan más como formas de consenso social que como actitudes individuales, refiere Geis y Merton, citados por Fernández (1998), la actuación de los estereotipos con una escasa variabilidad individual los convierte en un elemento discriminatorio. Los estereotipos de género están rodeados de una aparente universalidad, que convierte al colectivo de mujeres como algo monolíticamente distinto y con frecuencia opuesto al grupo

de hombres, observable en las manifestaciones sociales, por ejemplo las expresiones populares bien conocidas, como "las mujeres conducen mal" o "es cosa de hombres", los estereotipos afectan a las percepciones de quienes comparten el sistema de creencias en el que están inmersos, los aísla de las características individuales de las personas que integran el grupo estereotipado, llegando a influir en los comportamientos y actitudes de dichas personas, según ha sido demostrado empíricamente mediante la metáfora de la profecía autocumplida de Geis y Merton, descrita con antelación.

Los estereotipos se activan sobre todo cuando no se dispone de mucha información, encontrando validez en el propio sistema cognitivo humano, las respuestas emitidas por el organismo humano se responden directamente a la información de entrada, sino a las construcciones y esquematizaciones elaboradas dentro del propio sistema. Según refiere Fernández 1998, el análisis de las imágenes estereotipadas se sujeta a dos tipos de procesos:

1. los que intervienen en la formación y actualización de los estereotipos y
2. los que actúan durante su funcionamiento, una vez éstos han sido formados o actualizados.

Los primeros se caracterizan por ser dinámicos, de evolución lenta y por poner en juego capacidades psíquicas altamente complejas que a menudo requieren interacción con el entorno, una vez constituidos, operan de forma automática, por tanto requiere un tiempo de respuesta mínimo y un circuito de información inmediato. Desde la perspectiva de la teoría de sistemas (Barberá y Albertos) citados por Fernández (1998), la diferencia entre ambos procesos se puede resumir en función de tres criterios relativos a: El tiempo de

respuesta, la complejidad de los procesos que intervienen y el flujo de información.

Tal como se puede apreciar en los procesos que intervienen en la formación y actualización de los estereotipos de género, son resultado de un complejo proceso psicosocial y conlleva un desarrollo evolutivo considerable en el que participan interactivamente los factores estimulantes que conforman el contexto particular de cada colectivo, las experiencias vividas y, sobre todo, el grado de elaboración personal de la misma, concluye Fernández 1998, está íntimamente ligado al grado de madurez psíquica.

Así, las imágenes estereotipadas de la feminidad o de la masculinidad son resultado de expectativas sociales, experiencias pasadas, exposición a modelos prototípicos e interacciones comportamentales, siendo precisamente el carácter dinámico e interactivo de estos procesos lo que posibilita la actualización permanente de los esquemas, actualización que deriva de la continua evaluación sobre su validez, a partir de la nueva información y particularmente de las experiencias individuales.

El enfoque socio cognitivo actual ha recurrido a la metáfora de la profecía autocumplida para explicar la actualización continua, donde refiere Geis y Merton, el modelo plantea que el sistema de creencias sociales, lo que se espera de las mujeres y de los hombres, ejerce sobre la representación psíquica de los demás y de uno mismo, como el esquema aceptable, formando los grupos excluyentes. *"Este modelo destaca que el carácter dinámico e*

*interactivo, es consecuencia de la concatenación realimentada entre factores externos, incluyendo acciones, expresiones faciales y lenguaje, por un lado, y por otro, los procesos internos, incluyendo conocimientos tácitos, creencias expectativas, intenciones, sentimientos, actitudes, metas y valores*" (Fernández, 1998, p.188).

## **4.5 LAS ASIMETRÍAS DE GÉNERO**

Las ciencias sociales contemporáneas parten del género como una construcción social, explicando que son los significados de la diferencia biológica los que delimitan las fronteras del mundo dividido en categorías en función del sexo. Los marcadores categoriales de sexo, raza o edad arrastran consigo significados que desencadenan comportamiento que superan, con mucho, el efecto de las diferencias biológicas. La desigualdad entre los sexos supone que, en la interacción diaria y en contextos diversos, las mujeres son infravaloradas y están en desventaja con respecto de los hombres, lo que envuelve a los sujetos en la dinámica de la asimetría de género.

Las relaciones asimétricas implican jerarquización y dominio, una valoración diferencial de la estela de comportamientos, actitudes, derechos y deberes que emanan de la estratificación social y genérica. Así como refiere Fernández (1998), la diferencia, cuya significación se deriva de lo social, implica la orientación positiva del polo hacia el que reinclina la relación de poder y que se constituye como norma y valor de los intercambios entre los sexos. Los procesos interpersonales e intrapsíquicos ayudan a mantener la

dominación de los hombres, mientras que los mecanismos sociales se encargan de convencer a ambos sexos que esta realidad androcéntrica está basada en el mundo natural. Sugiere Unger (1996), *"el género más que un nombre es un verbo. Se hace género y se recrea a través de la continuidad generacional de valores y pautas de conductas diferenciales"* (p.47).

Al ser considerado como el funcionamiento de un sistema natural (mundo natural), las desiguales relaciones de género posibilitan la reproducción de subjetividades masculinas o femeninas que perpetúan la existencia de las estructuras de poder; ya que, los hombres y mujeres asimilan normativamente la estructura de creencias, disposiciones y valores de un mundo relacionado con las diferentes posiciones de ambos sexos en los sistemas de poder (estructura de poder social). Al ser la configuración aceptada, los modelos sociales nutren las representaciones de los participantes en la vida social y conforman las normas que definen las relaciones de los sujetos, estableciendo su marco de acción.

Cada cultura expresa las diferencias u oposiciones según un simbolismo propio, en función de las características atribuidas a cada sexo como propiedades que se le asigna el sistema social, como refiere Hérítier (1996), *"desde un alfabeto biológico común, cada sociedad construye frases singulares sobre el sexo. El efecto de la asimetría es, pues, algo del orden de lo histórico y lo simbólico, constituyente de un juego de relaciones sociales desiguales"* (p.56).

En la actualidad la transformación de las sociedades ha puesto en decadencia algunas asignaciones que la sociedad a través de la historia había asignado a las mujeres, con los cambios en la estructura de la familia, en las relaciones de dependencias conyugales, las familias monoparentales, la participación e independencia económica de la mujer, su desarrollo profesional; sin embargo, el poder social tradicional, es fuerte, continua asociado con características y atributos considerados como masculinos. Esto se muestra cuando las mujeres ejercen algún poder, el cual se sostiene en actitudes, roles y valores masculinos. La discriminación refuerza ideológicamente los papeles sociales en su simbología masculina, aún frente a la existencia de cambios en las formas de adoptar la jerarquía, la cultura continúa asociando el poder y el prestigio social con la masculinidad, ya que la posición social está basada en el reparto de papeles en el seno de una organización y en la posesión de características definidas por los valores de la sociedad.

A continuación se listan el resultado del estudio de diferentes situaciones del efecto de la asimetría de género, dadas a conocer por (Fernández, 1998, p. 231):

*En la dinámica de la conversación las interrupciones de los hombres a las mujeres son más frecuentes.*

*La percepción de la posición de alto poder o de líder desempeñado por una mujer se ve dificultada en ambos sexos.*

*En ausencia de una situación donde se especifica la diferencia de posición social, la virilidad actúa como una señal de posición social y poder.*

*En algunas condiciones en la comunicación, los mensajes de expertos, la legitimidad y la mayor información se perciben ligados a los hombres, mientras que los de referencia al grupo, ayuda y poder indirecto son asociados a las mujeres.*

*El tipo de lenguaje usado (tentativo o asertivo), según la situación de interacción entre grupos, hace que las mujeres respondan como en una situación típica de doble vínculo, en la que, si bien para ambos el uso asertivo remite a una posición elevada y aun mayor competencia, sin embargo, para las mujeres en muchas ocasiones resulta más funcional el uso de estrategias indirectas, como formas de influencia sobre los hombres, formas que, por otro lado, son utilizadas normalmente cuando el poder es menor.*

Estos aspectos reflejan la posición subordinada de la mujer, donde la interacción (conversación, estrategias indirectas, formas lingüísticas, conducta no verbal o conductas confirmatorias de la profecía autocumplida) entre los grupos deja clara constancia de la subordinación.

## **4.6 EL CONFLICTO DE ROLES**

Las personas desarrollan sus identidades genéricas como hombres y mujeres desde un momento evolutivamente temprano, la forma en que expresan esas identidades se vincula a factores sociales, entre otros, como se dio a conocer en los roles de género. A lo largo del ciclo de vida un ser humano combinará diversos papeles evocando las correspondientes cualidades personales; puesto que no es igual el comportamiento de los grupos

de hombres y mujeres adolescentes que los adultos, siendo adultos se van modificando algunas variables en los seres humanos; tales como, elevando competencias profesionales, cambiando posiciones en la sociedad (solteros a casados, de la esfera privada a la pública, familias monoparentales), con lo cual se van gestando los conflictos en los papeles o roles de género.

Cada vez más mujeres se interesan en compaginar o alternar el desempeño de diversos papeles familiares, maternos y profesionales, por lo que el conflicto de roles ha recibido especial atención, y se han encontrado las barreras que enfrentan la mujeres al asumir una serie de roles; además de la incompatibilidad que éstos reflejan entre sí, obviamente, impuesta por la sociedad, tal como refiere las citas de varios autores insertas en Fernández (1998).<sup>6</sup>

Olson, Frieze y Detlefsen (1990) citados por Fernández (1998), "se ha encontrado que el compromiso con el papel doméstico afecta negativamente a la motivación hacia una profesión a largo plazo en el caso de las mujeres, pero no en los hombres, de hecho, dedicarse temporalmente a la crianza condiciona la necesidad de logro dentro de una carrera profesional que sólo en mujeres solteras y sin hijos la continuidad profesional correlaciona positivamente con el nivel de aspiración" (p.165).

El conflicto se genera por las estructuras ocupacionales de las profesiones, ya que están adaptadas a estereotipos masculinos, lo cual ofrece distintas oportunidades para combinar intereses laborales y

---

<sup>6</sup> Se incluyen una serie de citas de varios autores que refiere Fernández, J. (1998) que serán aplicados en los constructos en el ACD.

maternales, tal como lo refiere (Jenkins, 1987; Murrell, Frieze y Frost, 1991, citados por Fernández, 1998, p. 165).

Otros factores sociales, tales como las estructuras de apoyos y oportunidades que ofrece el entorno, afectan asimismo a las posibilidades de combinar familia y profesión, y parecen ser más decisivos para las mujeres que para los hombres, incidiendo sobre todas las dimensiones motivacionales, refiere (Farmer, 1985, citado en Fernández, 1998, p. 165).

Otra referencia que fundamenta, la presenta Poole, Langan-Fox y Omodei (1990), citado por Fernández (1998), la orientación hacia el desarrollo de una carrera profesional posiblemente se relaciona más con las expectativas y obligaciones del papel marital y parental que con factores sociales (p.166).

Según Dancer y Gilbert (1993), la investigación muestra, que la satisfacción marital está directamente relacionada con la percepción de un reparto equitativo de las responsabilidades en el hogar. La referencia de Duxbury y Higgins, 1991, demuestran que la realidad sigue siendo que, aunque las mujeres van asumiendo papeles adicionales fuera del hogar, su nivel de implicación dentro del mismo no ha cambiado significativamente con respecto a los hombres.

Moore y Gobi (1995) citado por Fernández (1998), de igual manera brindan un constructo relevante que refiere, las estrategias utilizadas para reducir el conflicto entre múltiples papeles varían, entre otros factores, en función de cómo se distribuye el tiempo entre las distintas tareas, limitando la función laboral o familiar (p.166).

Los resultados de Golbing (1990), citado por Fernández (1998), confirman que la falta de corresponsabilidad en las tareas domésticas conlleva una tensión que se traduce en sintomatología depresiva, afectando a las mujeres más allá de las diferencias de clase socioeconómica y étnica (p.166).

La desigualdad encuentra una explicación en la división sexual del trabajo, dando origen a las asignaciones de la esfera privada y pública, donde se ve la disparidad de los papeles de producción y reproducción y se reflejan las jerarquías de poder, el propio orden social genera un sistema de pensamiento que sirve de legitimación de las desigualdades de género.

A lo largo de la historia se han realizado una serie de investigaciones en busca del camino adecuado para identificar la igualdad y su origen, donde el androcentrismo deje actuar a las mujeres y no se les imponga una doble carga para encontrar el éxito.

#### **4.7 REFLEXIONES FINALES: Una mirada a la sociedad a través del prisma del género**

Visualizar una sociedad a través del enfoque de género permite analizar, describir y explicar las desigualdades de género que se gestan; ya que las diferencias sociales, en el campo del género, reflejan los roles que los hombres y mujeres desempeñan y que se encuentran constreñidos a la construcción social; donde los seres humanos desde la concepción son bombardeados por

los estereotipos, que a la vez se van reproduciendo y atendiendo a las modificaciones que dan paso con la dinámica social.

Los seres humanos se ven sujetos a un proceso de comparaciones, señala Fernández 1998, ya que durante la reproducción de roles estereotipados encuentran la necesidad del autoconocimiento, la autoevaluación y la autovaloración con el objetivo de validar su integración y el nivel de ejecución en las características establecidas socialmente a cada grupo de referencia, ya sea hombre o mujer, permitiendo que encajen con la identidad social definida donde, en su afán de aceptación, reproducen la conducta que es aprobada al papel masculino o femenino, esto en todos los ámbitos de acción (trabajo, familia, círculo de amistades); de allí el valor del género como una variable de estudio en las ciencias sociales.

Es importante recalcar que cada cultura expresa las diferencias u oposiciones según su propio simbolismo, en función de las características atribuidas a cada sexo dentro de su sistema social; el cual se va actualizando constantemente. Dichas actualizaciones generan relaciones de género asimétricas, la mujer ha elevado el nivel de asimetrías de género (por cambios en familias monoparentales, mayor incursión en la esfera pública, asumir roles asignados a los hombres, como el principal proveedor del hogar, etc.).

Pero aún cuando la mujer ha incursionado en mayor medida en la esfera pública, las actualizaciones del sistema social son lentas y la equidad en los roles sociales no se alcanza; por lo que abrir caminos y ganar espacios en la

esfera pública es tortuoso para el sexo femenino, principalmente, porque se ve inmersa en un espacio que se visualiza a través del prisma masculino.

## **LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES: El punto de partida a considerar**

En el capítulo cinco se abordará el tema de las estructuras organizacionales; ya que para la presente investigación se convierten en el punto de partida de las barreras que las profesionales deben enfrentar para alcanzar un desarrollo profesional.

Se desarrollan los elementos de la mecánica y la dinámica administrativa en las organizaciones, se define y explica la estructura organizacional y la interacción entre personas y organización; considerando temas como la racionalidad, el papel de las organizaciones como sistemas sociales y la integración del sistema socio-técnico. Además se abordan la conceptualización de los puestos de dirección, el liderazgo, los rasgos del líder efectivo y la cultura organizacional dentro de la cual se debe desarrollar el directivo en la actualidad; asimismo se aborda el perfil de los puestos de dirección.

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen, sin ellas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y

mantener la continuidad; por tal caso es indispensable la estructura de la organización que se divide en formal e informal comprende las dinámicas y relaciones entre las personas, la formal está comprendida de seis componentes, como la empresa propiamente dicha, la estructura jerárquica y la autoridad formal, el sistema de objetivos y metas, el sistema axiológico, los manuales de organización, función y procedimientos; entre otros, y las políticas de regularización laboral.

Cada vez en mayor medida la sociedad se desarrolla a través de la interacción entre las organizaciones, según el sociólogo alemán Max Weber las organizaciones son símbolos e instrumentos de la modernidad, ya que son pocos los espacios no institucionales. La interacción de las personas en las organizaciones se ve influenciada por la cultura organizacional y el sistema de liderazgo que en ella imperen; así las relaciones de la estructura patriarcal impregnada de estereotipos masculinos se hace evidente y la manera como se establecen al interior de la organización se enmarca en los perfiles que requieren para cubrir puestos de alta dirección o puestos de poder.

Temas como el liderazgo es fundamental desarrollarlo, ya que es a través de éste que se manifiesta el poder que puede ejercer un hombre o una mujer en un puesto de alta dirección. El poder, como se mencionó anteriormente, es un elemento básico de la construcción del sistema sexo-género. Los papeles confieren autoridad y poder; por tal caso, es indispensable el desarrollo de lo relacionado con la cultura organizacional, que es el conjunto de creencias y valores que rige en la organización.

## 5.1 LAS ORGANIZACIONES: En la actual coyuntura

La vida de las personas se conforma de una infinidad de interacciones con otras personas, por ser eminentemente social e interactivo el ser humano no puede estar aislado, permanece en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones donde se pueden lograr objetivos derivados de las sinergias que generan un colectivo de seres humanos, la definición de organización la refiere Chiavenato (2003), como: *“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”* (p.33), así mismo refiere, una organización solo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
- Desean obtener un objetivo común

La unidad empresarial está regida por varios aspectos; como, el aspecto económico, es fundamental para que la empresa como unidad de negocio productora de bienes y/o servicios pueda satisfacer las necesidades del mercado, el aspecto jurídico. Dentro de la estructura de la organización hay aspectos que se consideran por factores internos y otros a los que debe sujetar por estar regidos por el marco legal del país donde opera, el aspecto administrativo, es esencial en la organización, la coordinación administrativa que se realiza por medio del sistema del proceso administrativo que rige la vida de la organización y guía la estructura técnica y social. La unidad es la que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés que

se realiza en la empresa, y aún, de alguna manera, con el medio social en el que actúa.

Es indiscutible que la convivencia ejerce poderosamente un influjo en el seno de la empresa y viceversa. Tal como refiere Reyes (1994), *"las empresas ejercen su influjo y ponen su sello en la vida social; así se distinguen inclusive los tipos de trabajadores de cada rama, de cada región y, a veces, hasta de cada empresa"* (p.278).

Las empresas alcanzan su desarrollo gracias al vínculo social estrecho y duradero de sus integrantes; así como de las relaciones con los sistemas externos que influyen en el éxito de la misma. Por ello las corrientes modernas reconocen la necesidad de que al trabajador se le respete su calidad de persona y no se tome como un recurso más.

### **5.1.1 LOS ELEMENTOS DE LA MECÁNICA Y DINÁMICA ADMINISTRATIVA**

Con el fin de tener una visión conjunta de todo el proceso administrativo, en la tabla 5.1 se presenta una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo forman:

TABLA 5.1 El Proceso Administrativo

Fase	Elemento	Etapa
Mecánica	Previsión	Objetivos Investigaciones: información y supuestos Alternativas
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas Presupuestos y pronósticos Estrategias y tácticas
	Organización	Funciones Jerarquías Puestos
Dinámica	Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración Supervisión
	Dirección	Autoridad Comunicación Delegación Supervisión
	Control	Su establecimiento Su operación Su evaluación

FUENTE: Reyes, A. (1994). Administración moderna, (p.31).

Siendo un proceso único, normalmente se dan simultáneamente varias de estas etapas, algunas de ellas predominan en cada momento de la administración.

La organización es un todo indisolublemente y concatenadamente unido, de tal caso se rige por factores internos y externos, más adelante se presenta un esquema de la organización y su entorno, donde se podrá apreciar su interacción con factores internos y externos.

## 5.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Aspectos a tomar en cuenta en las empresas

La estructura organizacional es una variable de estudio fundamental, la definición que refiere Chiavenato (2003), es *“la estructura organizativa es el conjunto de normas, reglas y patrones de funcionamientos que guían el comportamiento de los individuos en una organización y que han sido planteadas por los directivos para vincular, cohesionar y orientar la actuación de sus recursos humanos hacia el logro de los objetivos”* (p.19).

La estructura organizacional se convierte en la plataforma que marca el desempeño dentro de una organización, la cual considera aspectos técnicos y sociales de la empresa.

Las estructuras organizacionales vigentes: Tienen la intención de alcanzar objetivos y fines organizacionales, se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para que el recurso humano se ajuste a los requisitos de las organizaciones y las estructuras son escenarios donde se ejerce poder, autoridad y liderazgo; donde se toman decisiones, se estructuran tareas que deberán llevar a cabo las personas que integran la organización.

Según Chiavenato (2003), la estructura organizacional se divide en formal e informal, la formal está comprendida de seis componentes:

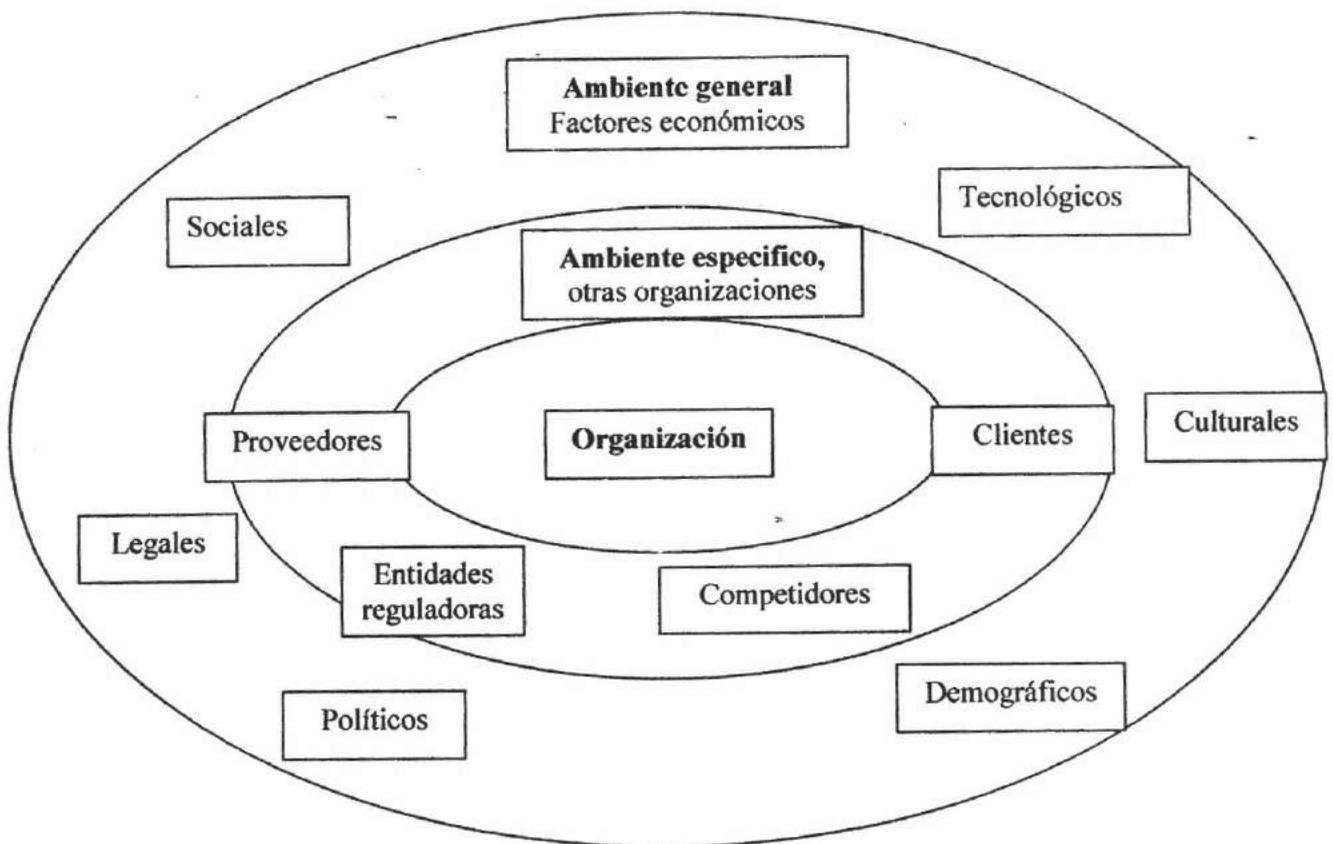
- La empresa propiamente dicha, representada por un organigrama.
- Líneas de mandos, de coordinaciones, asesorías, controles, y las relaciones de subordinación (estructura jerárquica y de autoridad formal).
- El sistema de objetivos y metas que rige cada parte de la organización.
- Sistema axiológico de la empresa.
- Políticas emanadas de los diferentes documentos para la formalización y normalización de procedimientos (Manuales de organización, de función, de procedimientos, etc.).
- Las políticas de regularización laboral en la organización (Personal, incentivos, sanciones etc.).
- La estructura informal o estructura social, la cual comprende las dinámicas y relaciones entre los individuos que conviven en la organización, compuesta de cinco factores:
  - Las relaciones de poder y de autoridad como tal (en lo formal e informal).
  - Las expectativas e intereses, conflictos, y fines mutuos de sus miembros.
  - Las interrelaciones humanas y sus comportamientos.
  - La cultura organizacional propiamente dicha
  - Los diferentes grupos informales con sus intereses.

Así las cosas, dentro de la estructura organizacional, la estructura formal existe sobre el papel (procede de un diseño organizacional que le garantiza su

enfoque de organización a construir), mientras que la estructura informal (social) traduce la realidad de la vida en la empresa, imbuida de su cultura.

En el siguiente esquema se puede apreciar claramente la interacción de las empresas, donde tiene fuerzas impulsoras y detractoras.

**FIGURA 5.1** Fuerzas Impulsoras y Detractoras de las Empresas



**FUENTE:** Chiavenato, I. (2001). Administración Teoría, proceso y práctica. (p.42).

### 5.3 LA INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

Las empresas son organizaciones sociales que combinan una variedad de recursos para alcanzar objetivos determinados, para mantenerse con éxito en el mercado es indispensable la asociación de personas, por tanto su integración; lo cual ha sido enfocado por diversidad de investigaciones a través de la historia.

En busca de la integración de personas a las organizaciones los filósofos antiguos gestaban una serie de proposiciones al respecto, como refiere Marx, citado en Rozhin (1977), *"la creación y el empleo por el hombre de instrumentos de trabajo es un rasgo característico del trabajo humano, los instrumentos de trabajo no sólo sirven de índice del desarrollo de fuerza humana de trabajo, sino también exponente de la relaciones sociales en la que se efectúa el trabajo. El trabajo es un rasgo característico de la sociedad humana"*. (p.123). El trabajo es la condición natural de la existencia humana, cualquiera que sea su forma social; la forma social que se adopta se halla determinada por las condiciones económicas y sociales, Lenin refiere que las relaciones que contraen los hombres entre sí de acuerdo con su participación en el trabajo social marcan las condiciones bajo las cuales se ejecutará el trabajo.

Como ya se mencionó, los fenómenos sociales encuentran una explicación en los principios del materialismo dialéctico; el cual sirve de sustento al materialismo histórico, como refiere Marx, los fenómenos se explican desde la perspectiva económica, razón por la cual la integración

de las personas a las organizaciones sociales ha sido estudiada a través de varios prismas, Weber formuló hipótesis de que la organización podía destruir la personalidad individual con la imposición de reglas y procedimientos capaces de despersonalizar las relaciones entre las personas, por su parte Mayo y Roethlisberger, analizaron el impacto causado por la organización empresarial y por el sistema de autoridad unilateral sobre las personas, criticaron el enfoque molecular e inhumano impuesto para la administración científica de Taylor y sus seguidores.

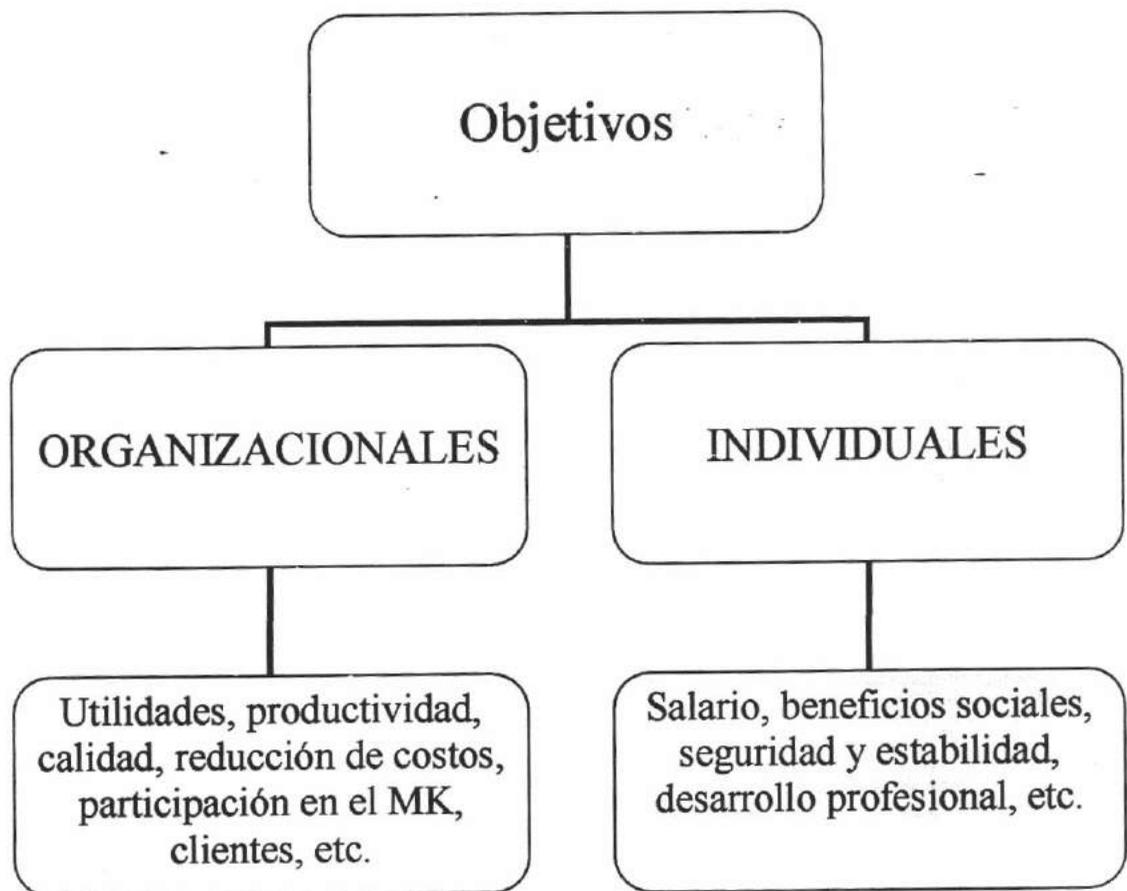
Posteriormente el enfoque clásico, centrado en la tarea y el método de ejecutarla, fue cediendo lugar al enfoque humanístico, centrado en el ser humano y el grupo social, posteriormente de la tecnología se desplazó al enfoque en las relaciones humanas, cambio que ocurrió con la depresión de 1930, desde entonces se percibió la existencia del conflicto industrial y social, la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización; así como surge la necesidad de buscar armonía, enfocando en la relaciones humanas.

Las personas y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar, en la medida que tengan éxito las organizaciones sobrevivirán y crecerán, por ello las organizaciones estructuran toda una base organizacional para reclutar y seleccionar, para luego integrarlos a la organización que ya cuenta con toda una plataforma que regirá el actuar de la personas dentro de ella, con la cual imponen a las personas un

desempeño estandarizado y evaluado, lo cual genera indicadores que marcan la permanencia de las personas dentro de las organizaciones.

La persecución de objetivos de personas y organización es innegable; sin embargo, la gran tarea es buscar una interacción dentro de una relación ganar-ganar, la siguiente figura muestra estos objetivos:

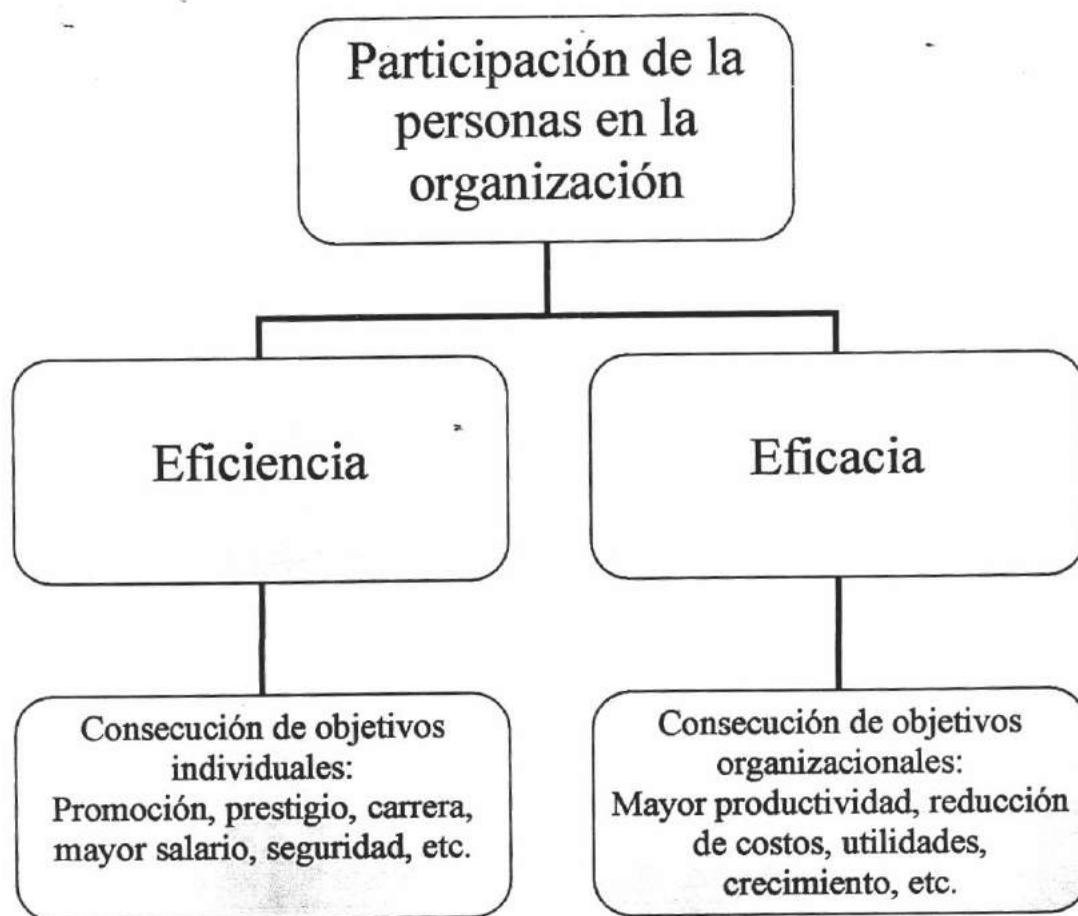
**FIGURA 5.2** Objetivos de la Organización



FUENTES: Elaboración propia, con base a: Chiavenato, I. (2003). Administración de RRHH.

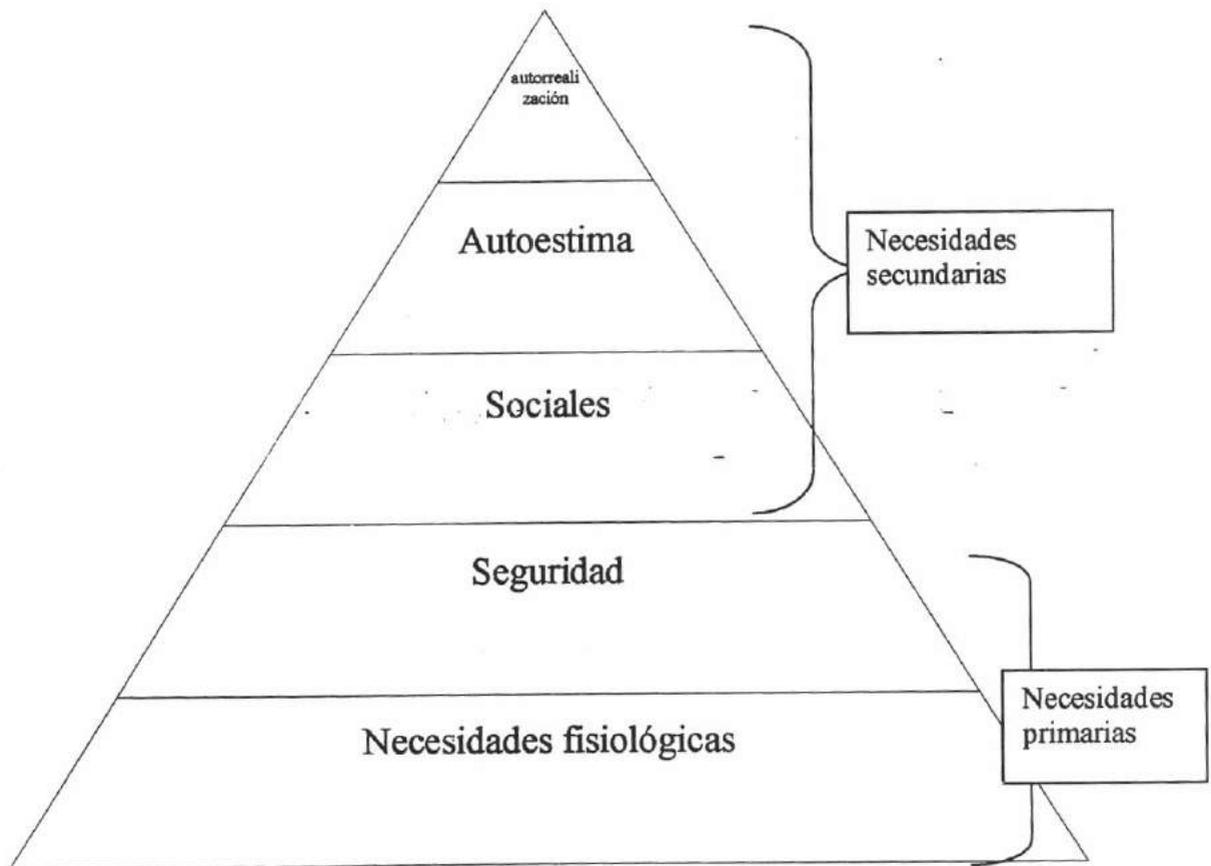
La interacción entre personas y organización es un tema dinámico que puede ser visto desde varias perspectivas, como refiere Bernard, citado por Chiavenato (2003), hace una distribución interesante entre eficiencia y eficacia en cuando a los resultados de la interacción de persona y organizaciones. Según este autor, aunque toda personas debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, su participación también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales, como se presenta la siguiente figura:

**FIGURA 5.3** Interacción de las Personas en la Organización



FUENTE: Elaboración propia, con base a: Chiavenato, I. (2003). Administración de RRHH.

Desde la perspectiva que se muestra en la figura anterior, no se gana sólo con ser eficiente, puesto que la persona será evaluada negativamente por la organización, debido a su lucha únicamente por sus objetivos personales, en la situación contraria, al ser sólo eficaz produce resultados en la organización a costa de sus intereses personales, sacrificando la familia y los compromisos sociales; motivo por el cual es indispensable ser eficaz para producir resultados a la organización y eficiente, para alcanzar los objetivos personales y alcanzar cubrir las necesidades del ser humano que van desde las necesidades primarias como las necesidades fisiológicas y la seguridad, hasta las necesidades secundarias como las sociales, autoestima y autorrealización, dicha clasificación con base a la pirámide de las jerarquías de las necesidades humanas, según Maslow, que se presenta en la siguiente figura:

**FIGURA 5.4** Pirámide de las Necesidades de Maslow

FUENTE: Reyes, A. (1994). Administración moderna.

La relación persona y organización no siempre es de cooperación, en ocasiones es tensa y conflictiva, según Argyris citado por Chiavenato (2003), los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre marchan a la par, hay ocasiones que las organizaciones tienden a crear en los individuos un sentimiento de frustración, de conflicto, de falta de logros, una perspectiva de permanencia temporal en la medida que es formalizada y rígida, sucede

principalmente, cuando las organizaciones exigen a las personas, controlan su desempeño y asignan tareas que les brindan oportunidad de mostrar responsabilidad, confianza en si mismo e independencia, refiere Argyris, las organizaciones se deben preocupar por trazar caminos para una integración persona – organización realmente efectiva, refiere:

*"la mayor parte de la responsabilidad en cuanto la integración entre objetivos de la organización y de los de los individuos recae sobre la alta gerencia, así la interdependencia de necesidades del individuo y de la organización es enorme, ya que tanto la existencia como los objetivos de las dos partes están enlazados de manera inseparable. En tanto que el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con su aptitud para aprender y un indeterminado grado de desempeño, la organización debe imponer el individuo responsabilidades definidas e indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual o por debajo de ésta, y otras que requieren un aprendizaje a mediano o largo plazo, pero siempre con desafío"* (Chiavenato, 2003, p.79).

La interacción entre personas y organizaciones es compleja y dinámica; sin embargo en la búsqueda de integración el avance por vencer los estereotipos masculinos que imperan en los perfiles profesionales de las

organizaciones genera una serie de barrera a vencer para las mujeres que buscan el espacio y desarrollo en la esfera pública.

### 5.3.1 LA RACIONALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

El concepto racionalidad es fundamental para entender el comportamiento de las organizaciones, puesto que ésta se refiere a la exigencia primordial en todas las actividades administrativas de una organización. Según define Chiavenato (2003), *"la racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar, en el contexto de la teoría de la burocracia, esto significa eficiencia: una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque solo se tienen en cuenta los objetivos organizacionales, no los individuales"* (p.33). En la medida que el nivel de racionalidad dentro de la organización sea elevado, más automáticamente trabajarán sus miembros.

La racionalidad se emplea en situaciones como: cuando el problema implica una reducción de medios para obtener un fin determinado (utilización mínima de recursos) o cuando los fines deseados determinan la forma de comportamiento de un sistema (adecuación de recursos), se relaciona estrechamente con la eficiencia, que consiste en obtener un fin u objetivo con la utilización adecuada de recursos, la eficiencia relaciona costos y beneficios, enfocada hacia la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas

(métodos), con el fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se utilicen del modo más racional posible.

Se presenta en aspectos como: la racionalidad económica, la legal, la social, la política, la técnica; en los cuales el administrador tiene la autoridad y el poder de toma de decisiones, el espacio en que los empresarios consideran que los hombres pueden obtener mejores resultados por la adecuada racionalidad de los recursos, es otro de los factores estrechamente unidos con la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, donde confieren al hombre la posición de líder efectivo y la mujer debe ser relegada a las posiciones inferiores.

### **5.3.2 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES**

En la sociedad el proceso productivo se lleva a cabo en las empresas u organizaciones, el hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, obtener todos los productos y servicios que requiere; sin dejar a un lado la autorrealización, el prestigio el desarrollo profesional. Las organizaciones como agrupaciones humanas o unidades sociales tienen un propósito claramente definido, se reconstruyen y se redefinen a medida que la dinámica de la sociedad impulsa a cambiar su rumbo. Una organización nunca se constituye como una unidad lista y finalizada,

siempre está sujeta a los cambios que la sociedad imperantemente requiere.

Como refiere Chiavenato (2003), empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos como los financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, entre otros, cuyo propósito es lograr el auto consentimiento y obtener el beneficio esperado, mediante la producción de bienes y servicios.

Por tanto es en la esfera pública, a la que pertenecen las organizaciones, la que tiene la capacidad de generar satisfacción para una serie de necesidades de los seres humanos.

### **5.3.3 EL SISTEMA SOCIOTÉCNICO**

El sistema sociotécnico es otra manera de estudiar un sistema abierto donde las organizaciones tienen que enfocarse en sus procesos de transformación, mismos que se alcanzan a través de los recursos humanos, por tal motivo siempre las organizaciones están inmersas en el proceso de manejo de recurso humano, por tanto el sistema sociotécnico, es un enfoque que concibe Tavistock, que refiere que las organizaciones cumplen una doble función: la técnica, relacionada con la coordinación de trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible y la función social, que se

refiere a la manera de interrelacionar a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas.

El sistema técnico o tecnológico depende de los requerimientos típicos de las tareas que la organización ejecuta, los cuales cambian de acuerdo con la empresa y están determinados por la especialización del conocimiento y por las habilidades exigidas para operar determinados equipos, maquinarias y materias primas utilizadas; así como la disposición física de las instalaciones.

Ahora bien, al hablar de tecnología, refiere a determinar las características de las personas que la organización necesita, los conocimientos, la experiencia, la calificación personal, las habilidades y destrezas son factores que en gran medida dependen de la tecnología que la empresa utiliza.

El sistema técnico no puede estudiarse de forma aislada; puesto que en todo momento se requiere del sistema social para su adecuada operación, ambos sistemas deben medirse integralmente dentro del contexto de la organización, las modificaciones en uno repercuten en el otro.

El modelo sociotécnico de Tavistock lo propusieron en principio los sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock, de Londres, Trist y sus colaboradores afirman que toda organización consta de una

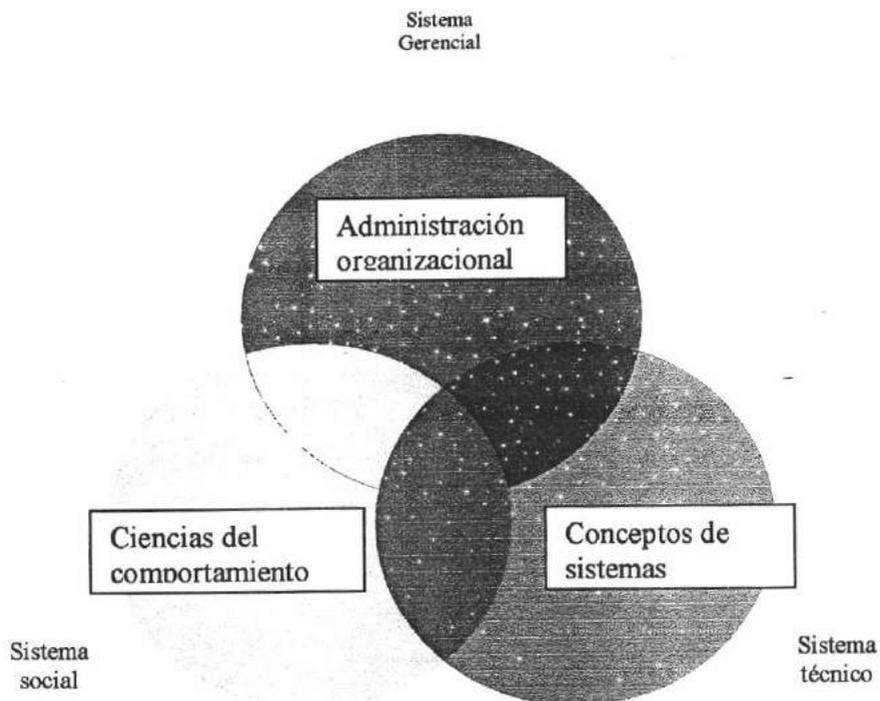
combinación administrada de tecnología y persona, de modo que ambas se relacionan recíprocamente, además de considerarse como un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, la organización también se visualiza como un sistema sociotécnico estructurado, sistema que se construye de tres subsistemas principales, tal como refiere Chiavenato (2003):

- Sistema técnico o de tareas, que incluye el flujo de trabajo, la tecnología utilizada, los roles que la tarea exige y algunas otras variables tecnológicas.
- Sistema gerencial o administrativo, que implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, el modo de tomar las decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.
- Sistema social o humano, relacionado en primer lugar con la cultura organizacional, los valores y las normas, y la satisfacción de las necesidades personales. En el sistema social también están incluidos la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales.

El sistema gerencial garantiza la administración y el desarrollo de la organización y sus procesos de toma de decisiones. Este sistema busca optimizar las relaciones entre los sistemas social y técnico, a medida que trabajan orientados hacia las metas organizacionales.

En la siguiente figura se muestran las influencias mutuas que se gestan en el sistema sociotécnico:

**FIGURA 5.5** Sistema Sociotécnico



**FUENTE:** Chiavenato, I (2003). Administración del RRHH. (p.27).

Como se aprecia en la figura 5.5 el sistema gerencial influye y está influido por los sistemas técnico y social. La administración define los objetivos del sistema técnico, según su capacidad tecnológica. Los objetivos económicos son modificados por consideraciones tecnológicas,

mientras que el grado de tecnología se modifica de acuerdo con aspectos económicos.

El sistema técnico responde por el flujo de información técnica necesaria para alcanzar los objetivos; así mismo, limita y adapta el sistema social a la necesidad de negociar con los trabajadores el desempeño de tareas; a su vez está determinado por la capacidad de los trabajadores para negociar las tareas y las relaciones que se establecen en la organización.

El sistema social está influido por el sistema gerencial en cuanto al incremento de participación de los miembros en los procesos de toma de decisiones en la organización. El sistema gerencia se enfoca en que el sistema social se desarrolle en una cultura de colaboración, ya que el nivel de cooperación determina los resultados operacionales, y pretende incrementar el nivel de control y dirección enfatizando en el desarrollo de las capacidades de desempeño.

Los sistemas tecnológico y social están en permanente interacción, la naturaleza de las tareas incide en la naturaleza de estructura organizacional y las características psicosociales influyen en la manera como se ejecutará el trabajo. Cada organización presenta características sociales y psicológicas propias independientes de la tecnología.

## 5.4 LOS PUESTOS DE DECISIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Los puestos de decisión, se enfocan en lo que se ha definido operacionalmente como puestos de alta dirección, que son los cargos más altos y con poder dentro de las organizaciones, que puede ser el Presidente, Gerente General, los Directores o Gerentes y los jefes de las distintas áreas o departamentos de la empresa, ya sea privada o estatal, con fines de lucro o no.

Desde principios de los años cincuenta diversos investigadores han centrado su atención de la descripción de cómo pasan los directivos su tiempo en la organización y qué características tiene su trabajo. Utilizando métodos descriptivos, como la observación, entrevistas y los propios diarios de los directivos, varias investigaciones han puesto de manifiesto una serie de elementos que caracterizan el trabajo de los directivos en la organización. Dentro de las conclusiones que refiere Bonache (2002), se citan las siguientes (p.62):

*Su ritmo de trabajo es acelerado y fragmentado. Los directivos suelen pasar muchas horas en el trabajo y no es raro que se lleven trabajo a casa. Los directivos están en el centro de importancia que, a su vez, tiene que distribuir a otros. Su trabajo es variado y fragmentado y realizan muchas actividades a lo largo del día. Henry Mintzberg observó a varios ejecutivos y encontró que la mitad de todas sus actividades se completaban en menos de nueve minutos. Tienen poco tiempo para tomar decisiones y la mayor parte de las veces toman decisiones sobre la marcha de forma rutinaria.*

*Muchas de sus actividades son reactivas. Muchas de sus actividades son iniciadas por otros y de ahí su naturaleza fragmentada. A menudo son problemas que hay que resolver y ellos tienen que seleccionar y actuar sobre los que consideran más importantes. Aunque el estereotipo del directivo es que pasa muchas horas planificando, lo cierto es que su trabajo mayormente intuitivo y el poco tiempo que pasan a solas en la oficina es para leer informes o el correo.*

*Muchas de sus interacciones son principalmente verbales y tienen lugar con compañeros y clientes. Este hecho es sorprendente porque la literatura sobre liderazgo se centra en la relación líder-subordinado. Sin embargo, los estudios muestran que los directivos pasan una buena parte de su tiempo interactuando con compañeros de su propio nivel o personas externas a la organización. Por otra parte, a pesar del número de canales de comunicación a su disposición, los directivos prefieren la comunicación verbal y las interacciones cara a cara. Los resultados de las investigaciones muestran que hay gran variación en función del nivel. En los niveles medios-bajos los directivos y supervisores pasan una media de un 50 por ciento de su tiempo envueltos en comunicaciones verbales. En los niveles altos, los porcentajes suben hasta un 70 por ciento de la media.*

En resumen, la naturaleza del trabajo directivo consiste en cuatro tipos de actividades:

- Influir en otros

- o Tomar decisiones
- o Desarrollar y mantener relaciones
- o Adquirir y dar información

Al buscar que determina la efectividad de un líder, las investigaciones sobre liderazgo se han centrado en identificar rasgos y conductas de los líderes, el tipo de relación establecida con sus seguidores y los procesos cognitivos en las organizaciones.

### **5.4.1 EL LIDERAZGO**

Para que los atributos personales de un líder que se generan a través de los estereotipos de liderazgo que se gestan para los directivos, deben manifestarse a través de acciones concretas y comportamientos específicos de liderazgo. Refiere Bonache (2002), el enfoque conductual se apunta en identificar no lo que los líderes son, sino lo que los líderes hacen, este enfoque es el más extendido en la literatura científica del liderazgo desde sus comienzos en los programas de investigación de las Universidades de Ohio y Michigan. Los estudios desde esta perspectiva han dado como resultado un número considerable de modelos y taxonomías de conductas de liderazgo que incluyen conductas tales como planificar, organizar, resolver problemas, informar, consultar, delegar, apoyar, negociar y recompensar a los seguidores. Asimismo cita, la mayor parte de teorías conductuales de liderazgo incluyen dos factores generales:

conductas orientadas a las relaciones y conductas orientadas a las tareas, se presentan gráficamente en la siguiente tabla:

**TABLA 5.2** Conductas del Liderazgo

Liderazgo orientado a las relaciones:	Liderazgo orientado a la tarea:
Motivar	Planificar y organizar
Consultar	Solucionar problemas
Delegar	Clarificar roles y objetivos
Apoyar	Informar
Desarrollar	Supervisar
Gestionar conflictos y desarrollar equipos de trabajo	
Integrar socialmente	
Reconocimiento	
Recompensar	

**FUENTE:** Elaboración propia, con base a Bonache, J y Cabrera, A. (2002) Dirección estratégica de personas.

## 5.4.2 LOS RASGOS DEL LIDER EFECTIVO

Dentro de los primeros estudios sistemáticos sobre el liderazgo el enfoque fue en la identificación de los atributos individuales que diferencian a los líderes de los que no lo son. Refiere Bonache (2002), las investigaciones sobre los rasgos de liderazgo dieron origen a la teoría del gran hombre, que asume que los líderes nacen o

desarrollan una serie de características personales a temprana edad que le convierten en candidatos idóneos para ocupar posiciones de liderazgo, esta perspectiva dio paso a la investigación de un gran número de variables como la altura, la energía física, la belleza, la inteligencia y la motivación de logro. Sin embargo, en unos artículos bastante influyentes, algunos autores criticaron duramente los resultados obtenidos según la teoría de los rasgos y se produjo una demora de varias décadas, resurgió en los años setenta con avances importantes en la teoría y medición de los rasgos, emergieron numerosos datos de interés sobre las características personales que hacen que algunas personas sean líderes efectivos, de los rasgos destacan los relacionados con las habilidades y la personalidad.

Según refiere Bonache (2002), los líderes se caracterizan por tener buenas habilidades cognitivas e interpersonales, las habilidades cognitivas incluyen conocimientos técnicos, habilidades conceptuales y una inteligencia general alta. Las aptitudes relacionadas con su inteligencia emocional incluyen madurez emocional y autoconfianza, así como capacidad de empatía y comunicación.

Las habilidades técnicas refieren a el conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas para realizar las actividades propias de la unidad organizativa, y son importantes para obtener la credibilidad de los subordinados, en cuanto a las habilidades conceptuales, incluyen una buena aptitud analítica, razonamiento

inductivo y deductivo, formación de conceptos y pensamiento lógico, habilidad para proponer soluciones creativas y desarrollar la capacidad analítica de sus subordinados. Refiere Bonache (2002), que los líderes tienen una inteligencia general alta; sin embargo, la correlación media entre la inteligencia general y el éxito del directivo es sólo 0,28, gran parte del éxito directivo tiene que ver con sus habilidades interpersonales o lo que conoce con el nombre de inteligencia emocional.

La responsabilidad de dirigir a otros requiere de los líderes una buena capacidad para el manejo de emociones. La madurez emocional implica un buen conocimiento de uno mismo, alto autocontrol, buena estabilidad psicológica y emocional, baja defensividad y egocentrismo, características indispensables para obtener la confianza y credibilidad de los seguidores, que es imprescindible para liderar.

Así mismo Bonache, hace referencia a una serie de estudios que confirman que los líderes suelen tener niveles de autoestima y autoeficacia por encima de la media. La autoconfianza es indispensable para adoptar decisiones que conlleven riesgo y la autoestima da seguridad al líder para influir en otros. Los líderes suelen mostrar una alta consistencia entre sus valores públicos manifiestos y su conducta, por último se requiere de empatía y comunicación, los líderes efectivos tienen gran fluidez verbal para

articular los sentimientos de los subordinados a través del lenguaje simbólico y metafórico.

Con respecto a la personalidad, McClelland citado por Bonache (2002), refiere que se ha investigado sobre todo desde el punto de vista de la teoría de las necesidades y se han determinado tres tipos que están estrechamente relacionados con la efectividad en el liderazgo, la motivación de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

En el caso de la motivación de logro es la preocupación e interés por alcanzar resultados extraordinarios mediante el esfuerzo personal, las personas con una alta motivación de logro son buenos líderes en posiciones medias en la organización, en posiciones altas la dificultad para delegar puede interferir con la actividad de liderar.

La necesidad de poder e influencia es el deseo de adquirir estatus e influir y tener un impacto en el ambiente, las personas con alta motivación de poder obtienen satisfacción influyendo en otros y ello les lleva a puestos de liderazgo, el problema es mantener una alta necesidad de poder sin constreñimientos, es que los líderes se centren en conseguir sus metas personales en detrimento de la organización y de sus subordinados, es por ello que líderes efectivos tienen una alta preocupación por el uso moral y ético del poder que ejercitan de forma altruista y colectiva.

La necesidad de afiliación se refiere al deseo de establecer relaciones personales estrechas con otros. Los directivos con una alta necesidad de afiliación tienden a ser sumisos y evitan controlar, evaluar, dar *feedback* negativo o disciplinar a sus subordinados, tienden a dirigir el grupo creando situaciones de favoritismo. Para ser un líder efectivo el ratio de poder e influencia deben estar siempre por encima de la necesidad de afiliación para evitar conductas disfuncionales.

### **5.4.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Una conceptualización de cultura organizacional como refiere Schein (1993), es *"la cultura organizacional consiste en un grupo de asunciones básicas compartidas que el grupo aprende como solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas, y por tanto, para ser tomadas por los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en la relación con esos problemas"* (p.79). Con base a esta definición, las preferencias individuales de las personas dentro de la organización no están restringidas únicamente por sistemas de reglas formales, autoridad y normas de comportamiento racional, sino, por normas culturales, valores, creencias y asunciones, de tal caso las personas deben

conocer el patrón de asunciones básicas que forma la cultura de una organización.

Cada cultura organizacional es distinta, todos los patrones de asunciones son disímiles ya que cada organización ha experimentado diferentes sucesos que hacen que lo que haya funcionado para unas, no lo haya sido para otras. La cultura organizacional es influida por factores como la cultura del entorno en que reside, la tecnología que utiliza, el mercado al que se dirige, las características de la competencia, la personalidad de sus fundadores o de los directivos.

La cultura de una organización va sufriendo modificaciones continuas, según las condiciones que existan y las situaciones que circundan a la organización, sin duda la cultura organizacional está impregnada de los elementos que rigen el sistema patriarcal; lo cual designa diferentes comportamientos y estatus para mujeres y hombres al interior de la empresa.

## **5.5 EL PERFIL DE PUESTOS DIRECTIVOS -PUESTOS DE DECISIÓN-**

En el contexto de los cambios globales, la transformación de la cultura genérica patriarcal no designa claramente barreras para el acceso de mujeres a puestos de dirección; sin embargo hay factores que impiden el acceso en

iguales condiciones para hombres y mujeres, en los perfiles de puestos de alta dirección donde las barreras de género se matizan.

El perfil del puesto de trabajo se enfoca en precisar qué factores, y competencias, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto.

Lo que busca es integrar personas idóneas que deben reunir ciertas características definidas previamente y que corresponden con los requerimientos de un puesto de trabajo.

Del puesto de trabajo con unas propiedades concretas se desprende un perfil de exigencias o profesiograma.

Una vez que se haya definido el profesiograma, o perfil del puesto, y se hayan obtenido los datos relativos a los candidatos, obteniendo el consiguiente perfil de cualidades para cada uno de ellos, bastará establecer una comparación entre perfil del puesto y perfil de los aspirantes para dilucidar cuál o cuáles de ellos presentan un mayor ajuste con el profesiograma, es decir, cuáles responden mejor a las exigencias del puesto de trabajo.

Para la elaboración del perfil del puesto se recurre al "análisis y descripción del puesto", documentación que la organización debe poseer para todos los puestos de trabajo, es fundamental considerar las metas y objetivos que pretenden alcanzar en el puesto de trabajo.

La función directiva en las empresas es un factor crítico de éxito, en la tabla 5.3 se presentan los elementos de un perfil de puesto para un nivel de alta dirección o puesto de responsabilidad:

**TABLA 5.3** Profesiograma de Puestos de Alta Dirección

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perfil Académico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Titulación Universitaria Superior.</li> <li>○ Formación de Postgrado Generalista (MBA).</li> <li>○ Formación complementaria funcional/sectorial (Marketing, Comercial, Recursos Humanos...).</li> <li>○ Inglés, y/u otro idioma (francés, alemán, portugués e italiano). Usuario de herramientas informáticas e Internet.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perfil Profesional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Júnior entre 25 y 30 años.</li> <li>- ○ Senior entre 30 y 35 años.</li> <li>○ Directivo, a partir de 35 años.</li> <li>○ Conocimiento del sector.</li> <li>○ Experiencia mínima en puesto y funciones similares de 1 a 3 años para puestos Júnior, de 3 a 5 años para puestos Senior y más de 5 años para puestos Directivos.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perfil Personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Facilidad de adaptación a nuevos entornos.</li> <li>○ Mismo "Estilo" y "Cultura" empresarial.</li> <li>○ Prudente, respetuoso, que busque el consenso.</li> <li>○ Abierto y atento al cambio.</li> <li>○ Disponibilidad para viajar y cambio de residencia.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perfil más demandado por nuestros clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Directivo.</li> <li>○ Edad media 35 años, (la edad tiende a incrementarse en función de la responsabilidad requerida por el puesto).</li> <li>○ Con una experiencia profesional mínima de 5 a 10 años en puesto y funciones similares.</li> <li>○ Inglés.</li> <li>○ Disponibilidad para viajar.</li> <li>○ Flexible.</li> <li>○ Enfocado a la rentabilidad.</li> <li>○ Gestor de Equipos.</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competencias más valoradas y solicitadas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Orientación a Resultados, Liderazgo.</li> <li>○ Ética profesional, Visión a Largo Plazo, Creatividad.</li> <li>○ Habilidades Comerciales y de Comunicación a todos los niveles de la Organización y externamente.</li> <li>○ Profesional comprometido con la empresa y con el Proyecto.</li> <li>○ Impulsor de nuevas iniciativas.</li> </ul> </li> </ul>

FUENTE: [www.pricewaterhousecoopere.com.gt](http://www.pricewaterhousecoopere.com.gt)

En la tabla 5.3 se describe una serie de aspectos que hoy en día las empresas requieren y someten a evaluación para integrar profesionales en puestos de alta dirección, como se señaló anteriormente el aspecto de liderazgo es fundamental, a través del cual se ejercen la cuota de poder que un puesto de dirección confiere a la persona que lo ostenta.

## **5.6 REFLEXIONES FINALES: Construcción socio-empresarial del género**

Como se ha mencionado en los capítulos 3 y 4, el papel que desempeñan los seres humanos en la sociedad es impuesto por la sociedad a través de la reproducción de los roles estereotipados abarcando todos los ámbitos de los seres humanos, sin excluir el ámbito laboral.

Las empresas generan sus sistemas, dentro de los cuales se encuentran el técnico y el social; los cuales están altamente relacionados. Las empresas buscan integrar personas en función de sus requerimientos para alcanzar sus objetivos organizacionales; para lo cual, generan estructuras organizacionales que son el conjunto de normas, reglas y patrones de funcionamiento que guían a los individuos y están enfocadas a orientar y dirigir la actuación de sus recursos humanos.

Los sistemas que las empresas generan para guiar su andadura en los negocios y mantenerse con éxito en el mercado integran aspectos formales e informales y giran alrededor de cultura organizacional dentro de la cual se

gestan sistemas de liderazgo que influyen en las cuotas de poder que los directivos, según su puesto de trabajo, ostentan.

El análisis de la situación apunta al elemento clave de la construcción y asignación de roles y papeles para los empleados dentro de una organización, las creencias y valores correspondientes a la cultura de la organización que generan una fuerte presión. La sociedad patriarcal impera, ya que los estereotipos de los puestos directivos están masculinizados; donde, según refiere Bonache (2002), la cultura organizacional y el estilo de liderazgo confieren al hombre la posición de líder efectivo y la cultura genérica patriarcal no designa claramente barreras para el acceso de mujeres a puestos de dirección en igual condición que los hombres; sin embargo, hay factores que lo impiden y se ven reflejados, en parte, en los profesiogramas de los puestos de alta dirección donde se matizan las barreras de género.

## **GENÉRO Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES: La Gestión del Recurso Humano**

En el presente capítulo se abordará el tema de género y las estructuras organizacionales dentro de la gestión del recurso humano, cómo actúa la variable género dentro de las organizaciones, las demandas que actualmente tienen las organizaciones en los puestos de alta dirección; así como, la segregación profesional y los procesos de socialización y la asimetría genérica en el ámbito profesional.

Imperante es abordar el tema del techo de cristal o segregación vertical, el ámbito laboral y los roles de género estereotipados; también se aborda el tema de las barreras en el ámbito organizacional; las asociadas a la identidad de género, a la cultura organizacional; así como las barreras asociadas al rol reproductivo y la actuación en la esfera privada.

Mujeres y hombres ocupan distintas posiciones en la organización laboral; lo cual se puede explicar por la presencia de creencias estereotipadas en las aptitudes y actitudes de ambos sexos, por las valoraciones sociales de las diferencias físicas entre hombres y mujeres; así como las relaciones

asimétricas de género que se establecen en el contexto laboral donde las organizaciones se han abierto a las mujeres; sin embargo, no se modifican los roles que están sujetos a estereotipos masculinos, a los que se debe sujetar la mujer para desempeñarse en todo nivel de la organización; sin embargo, en los niveles de alta gerencia las exigencias son mayores por el nivel de importancia que tiene para la organización la dirección que toman, puesto que dependen de una gestión directiva eficiente para existir en el mercado y elevar sus indicadores críticos que marcan el crecimiento de las empresas.

A pesar de los avances conseguidos por las mujeres respecto al logro de derechos fundamentales como ciudadanas del mundo, algo que todavía define al género femenino en su situación de no poder, es enfrentar las culturas organizacionales masculinizadas.

Lograr el acceso a posiciones de responsabilidad y toma de decisiones es uno de los desafíos que las mujeres deben enfrentar en el siglo XXI, ya que el techo de cristal continúa vigente, entramando una serie de factores que impiden que la mujer acceda a puestos de alta dirección.

La segregación profesional y las exigencias de las organizaciones son temas fundamentales para analizar y validar la existencia de barreras para que la mujer acceda a puestos de alta dirección, luego un tema que ya se mencionó; sin embargo está íntimamente ligado a la construcción de las barreras en mención, los estereotipos genéricos, que construyen la dicotomía de lo femenino y masculino a lo interior y exterior de las organizaciones.

## 6.1 GÉNERO Y ORGANIZACIONES

El papel que desempeñan las mujeres en las organizaciones se ha modificado a través de la progresiva incorporación a la esfera pública.

Otro factor que ha modificado la participación de la mujer en las organizaciones es ser cabeza de familia; sin embargo, todavía enfrentan una serie de desventajas que les impide desarrollar todo su potencial, enfrentando los estereotipos de género que se enfocan en la masculinización y forman ejes sobre los cuales las organizaciones construyen sus estructuras y gestan los perfiles profesionales.

Según los estudios de la Organización Internacional de Trabajo, la mayoría de mujeres tienen que combinar el manejo de sus ocupaciones laborales con las tareas domésticas y familiares, enfrentan tensiones para combinar los roles de trabajo y familia, especialmente en los puestos de alta dirección que demandan un mayor tiempo y no encajan en el rol de la esfera privada que ha quedado constreñida a la mujer.

En los roles de género el concepto familia actúa a favor en el caso de los hombres, considerándolo como un factor que añade estabilidad, mayor responsabilidad y compromiso con la empresa; mientras en el caso de la mujer tiende a interpretarse como un motivo de mayor absentismo, falta de dedicación y menor compromiso con la empresa.

## 6.2 DEMANDAS ORGANIZACIONALES EN LA ALTA DIRECCIÓN

La tendencia hacia las formas horizontales de la organización y trabajo implica organizaciones más flexibles que permitan montar sistemas de comunicación eficientes y esencial solución de problemas, además, refiere Barberá et. al. (2005), la tendencia de la demanda de las organizaciones se ve reflejado en perfiles laborales de las personas en todos los niveles de la organización.

El perfil profesional se define a partir de las habilidades y destrezas personales necesarias para el buen desempeño del trabajo, en correspondencia a la evolución del ámbito social y por ende laboral, los perfiles han evolucionado para alinearse a las exigencias del mercado global, las habilidades y competencias personales se convierten en el elemento diferenciador entre las personas candidatas a un puesto de trabajo. Es en este punto donde los estereotipos masculinos, eje de la estructura organizacional, se traducen en barreras que dificultan la participación de mujeres en la esfera pública, principalmente en los puestos de alta dirección.

Asimismo refiere Barberá, et. al. (2005), el perfil profesional más demandado por las empresas actuales se caracteriza por la elevada cualificación, pluralidad, multidisciplinariedad y la orientación a las personas, con cualidades personales fundamentales como responsabilidad, trabajo en equipo, iniciativa, adaptación a los cambios, dinamismo, afán de aprendizaje,

flexibilidad, polivalencia, habilidades sociales, creatividad y capacidad de liderazgo.

En estudios dedicados al análisis de las nuevas demandas de las empresas en el ámbito de los puestos de alta dirección, Barberá, Ramos y Sarrió (2002), destacan los nuevos retos en el ámbito directivo, como consecuencia de los cambios producidos en el entorno empresarial. *“las habilidades directivas para afrontar las nuevas demandas organizacionales son la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la creatividad, la toma de decisiones, la gestión del cambio, las habilidades de negociación, el autoaprendizaje y el desarrollo personal, las habilidades de comunicación, entre otras”* (p.195). Destacan las habilidades personales, la capacidad para dirigir el cambio y la diversidad, la institución, la creatividad y la resolución de problemas como destrezas fundamentales para los directivos y directivas.

El papel que juega el género en los perfiles profesionales, refiere Barberá et. al. (2005), el análisis de las diferencias de género permite extraer la conclusión sobre el ajuste de las destrezas de las mujeres a las nuevas demandas del mercado. Establece un listado de características del perfil directivo que son atribuidas a uno u otro sexo, como se muestra en la tabla 6.1.

**TABLA 6.1** Características del Perfil Directivo

<b>ESTEREOTIPO MASCULINO</b>	<b>ESTEREOTIPO FEMENINO</b>
Asertividad	Escucha activa
Autocontrol	Reflexión
Análisis	Consignación individualizada
Liderazgo (ejercer mando)	Creatividad
Control	Empatía
Habilidades para exigir el cumplimiento de las órdenes, normas y objetivos	Estimulación intelectual
Orientación a las tareas	Adaptación a los cambios
Razonamientos estratégico	Fomento de la cooperación
Tomar decisiones con seguridad	Gestión de la diversidad
	Gestión eficaz del tiempo
	Habilidad para motivar
	Habilidades de comunicación

**FUENTE:** Barberá et. al (2005). Género y diversidad en un entorno de cambio. (p.68).

En la tabla anterior se puede apreciar, entre los aspectos asociados a las mujeres se encuentran destrezas orientadas a la dirección con base a la comprensión y la cooperación tales como la escucha activa, empatía y crear un buen clima; estas habilidades compaginan con el liderazgo transformacional. En el caso de los hombres, las características hacen referencia a habilidades que se compaginan con el liderazgo transaccional; tales como, control, nivel de mando, asertividad, entre otros.

### 6.3 SEGREGACIÓN PROFESIONAL

La segregación afecta negativamente el funcionamiento de los mercados de trabajo, se caracteriza por estar muy extendida y ser persistente debido a la rigidez que causa en la movilidad entre ocupaciones masculinas y femeninas, perjudicando a las mujeres y reduciendo sus oportunidades, además de generar diferencias en ingresos con respecto a los hombres, ello menoscaba la condición social y económica de las mujeres, además tienen que interrumpir su labor profesional para dedicarse al cuidado de los hijos.

Las mujeres ocupan profesiones diferentes a los hombres, hay un amplio rango de actividades profesionales que la sociedad ha estereotipado como masculinas o femeninas, cuando una persona del sexo opuesto accede a ellas se le convierte en una cuesta arriba su carrera profesional; así mismo existe una fuerte brecha entre hombres y mujeres que ocupan puestos de decisión, o sea, los puestos de alta dirección.

La segregación laboral se presenta de dos formas, por un lado la segregación horizontal que se refiere al mantenimiento de una división en el mercado laboral en virtud de la cual las mujeres se concentran mayoritariamente en unos sectores de actividad que tienen menor consideración social, las mujeres ocupan profesiones diferentes a los hombres, existe un amplio rango de profesiones que se consideran exclusivas de hombres, donde las mujeres encuentra una serie de dificultades para desarrollarse y, en general, peores condiciones de trabajo. La segregación vertical refleja las barreras que presenta el mercado laboral para que las

mujeres accedan a los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, la discriminación vertical supone una barrera más para el trabajo de las mujeres.

Según Barberá (2000), las teorías que explican la segregación ocupacional entre sexos se clasifican en: teoría neoclásica del capital humano, teoría de segmentación de los mercados de trabajo y teorías no económicas o feministas. La teoría neoclásica interpreta la segregación ocupacional como consecuencia del menor capital humano femenino, la división del trabajo en el seno de la familia determina que la mujer dedique más tiempo que el hombre a la familia a lo largo de su vida, anticipando una vida laboral más corta y discontinua, según esta teoría la mujer seleccionará las ocupaciones en que las inversiones de capital humano sean menos importantes. También influyen las preferencias de los empresarios a la hora de contratar trabajadores masculinos y femeninos, lo habitual es que el trabajo más cualificado se ofrezca a los hombres, también de forma adicional piensan que el trabajo femenino resulta más caro por estar implicados unos costes laborales debido a que en las mujeres recaen la mayor parte de responsabilidades familiares teniendo unos índices de absentismos y rotación más elevados que los hombres. Otro factor es que los empresarios pueden tener prejuicios en torno al sexo, raza, edad, entre otros.

Las teorías de segmentación de los mercados de trabajo, el punto de partida de estas teorías es que la segregación ocupacional y las diferencias salariales observadas entre los distintos grupos de trabajadores (hombres y mujeres) pueden reflejar aspectos no competitivos del mercado de trabajo,

presuponen que los mercados están segmentados y que es difícil para los trabajadores pasar de una parte a otra, refiere Doeringer y Piore (1971) diferencian entre mercado primario (empleos estables y bien pagados) para los hombres por tener menos interrupciones en su vida laboral y secundario (inestable y mal pagados), para las mujeres.

Las teorías feministas, se centran en factores ajenos al mercado de trabajo y comportamientos no económicos para tratar de explicar la división de las ocupaciones por sexo, la idea básica es que la desventaja que tienen las mujeres en el mercado es un fiel reflejo del lugar subordinado que la sociedad y la familia le asigna, haciendo hincapié en los estereotipos comunes y dominantes en la sociedad sobre las mujeres.

Candela (2007), hace referencia al interés de la psicología y otras ciencias sociales en analizar los factores psíquicos y socioeconómicos que intervienen en la relaciones de género en el ámbito de la actividad laboral, a partir de los años setenta se incorpora la variable género a los estudios en este campo, y con la década de los noventa se inicia el análisis de la ausencia de mujeres en puestos de poder, interés plasmado en las teorías del techo de cristal.

Otro aporte importante lo refiere Candela (2007), desde la psicología en el estudio de la perspectiva de género en las organizaciones laborales, a través del análisis de la estructura organizacional y la toma de posición ocupacional de hombres y de mujeres, por una parte, y en la cultura organizacional y el

valor simbólico de los significados compartidos, por otra. Desde la perspectiva de la estructura organizacional, Kanter (1977),

*“mantiene que los comportamientos y actitudes laborales reflejan las diferencias entre hombres y mujeres, como resultado de las diferentes posiciones ocupacionales desempeñadas por ambos sexos (...) refiere Fagenson (1993), las personas y las organizaciones deben ser analizadas teniendo en cuenta la cultura en la que están inmersas. La cultura organizacional tiene consecuencias directas sobre el comportamiento y actitudes de las personas, con un alto valor simbólico que trasciende a nivel individual para mantener la desigualdad entre hombres y mujeres. De los factores generales en el entorno que determinan la evolución en el ámbito laboral, aquellos que más han influido en el retraso de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombre son los políticos-legales y los sociológicos-culturales (Berenguer et. al., 1999)” (p.138).*

De tal caso Candela (2007), refiere las desigualdades entre los sexos se deben a la cultura o estructura organizacional, que están impregnadas por la existencia de los estereotipos que dictan lo que unos y otras deben hacer. Cuya explicación se puede encontrar en los procesos de socialización.

## **6.4 LOS PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN Y LA ASIMETRÍA GENÉRICA EN EL ÁMBITO PROFESIONAL**

Barberá (2000), sostiene que la división del trabajo se basa en la situación generalizada de desigualdad social de las mujeres respecto de los hombres. Para entender la posición desigual que mujeres y hombres ocupan en las organizaciones laborales, se debe analizar la socialización de género.

El proceso de socialización es tan contundente que incluso las mujeres se convencen de su supuesta inferioridad respecto a los hombres. El aprendizaje de género se argumenta en la teoría de la profecía autocumplida de Merton. El proceso de socialización produce una separación de los mundos sociales de niños y niñas, dando lugar a dos culturas diferentes, refiere Archer (1948), citado por Candela (2007), a niños y niñas; puesto que el proceso de socialización inicia en el seno de la familia, y luego se reproducen hasta llegar a la vida adulta y las diferencias entre hombres y mujeres van a ser habituales en todos los papeles y ámbitos en que se desempeñen, incluyendo el ámbito laboral.

Broberman, Clarkson, Rosenkrantz y Vogel (1970), citado en Candela (2007), en un estudio de psicología asistencial, encontraron que la masculinidad se asociaba a independencia y autonomía, mientras que la femineidad se asociaba a colaboración, actitud maternal y dependencia. El desarrollo de los roles de género, determinado por la transmisión cultural, se produce por varios canales de socialización: La familia, el grupo de influencia y

la escuela, luego las creencias socialmente compartidas alcanzan a las mujeres dentro de las empresas, determinando sus funciones y posibilidades.

Los procesos de socialización se transmiten, a través de los agentes sociales, principalmente la familia, el sistema educativo y otros medios de influencias como los medios de comunicación, los valores de la masculinidad y la feminidad, los cuales se incorporan y reproducen en las personas generando un sistema de regulación social que determina los estilos de vida y expectativas, actitudes e identidades sociales diferenciales de hombres y mujeres; los agentes sociales reproducen, regulan y mantienen los criterios normativos a través de la distribución de papeles y la evaluación de las características asociadas a su desempeño, lo que produce un distinto tratamiento por razón de sexo.

Ser hombre o mujer supone modos de estar en mundos diferentes, según la reproducción de los valores de la masculinidad y la feminidad; lo cual, da lugar a interpretar el comportamiento o actitudes de las personas, respondiendo claramente a las normas dictadas por la sociedad. Las relaciones entre los sexos en el seno de las organizaciones laborales están regidas por la polarización que deriva de los procesos de socialización que crean los mundos sociales de hombres y mujeres, diferencia que explica la distribución desigual de los roles sociales y la división sexual del trabajo, fundamento principal de la discriminación del trabajo.

La organización de la vida social alrededor de distinciones entre hombres y mujeres, resultado de la polarización de género, reduce el potencial de la diversidad humana, refiere Bem (1993), Fernández (1992) e Izquierdo (1998):

*“A nivel institucional, la polarización promueve la reproducción del poder del hombre al dicotomizar el mundo social, uno masculino, relativo al trabajo y la esfera pública, y otro femenino, relativo al cuidado de la casa y los niños. La rígida división sexual de las esferas pública y privada hace difícil la participación en ambas, generando jerarquía sexual y dominación masculina del poder económico y político.*

*A nivel psicológico, la dicotomización de la identidad en categorías masculina y femenina favorece la reproducción del poder.*

*A nivel ideológico, el discurso cultural racionaliza la desigualdad, fundamentándola en la diferencia sexual, y valorando la competitividad y la jerarquía sexual” (p.198).*

Así mismo la referencia de Martínez-Benlloch y Bonilla (2000) es clara, las diferentes posiciones ocupadas por hombres y mujeres en la función reproductora han configurado la desigual distribución de los roles sociales, fundamento de la división sexual del trabajo, que determina los espacios ocupados por ambos sexos.

Las mujeres han ocupado el espacio doméstico y los hombres el espacio público, con ello se generan consecuencias para el desarrollo personal y profesional de ambos sexos. La división sexual del trabajo y el papel relevante

de la mujer en la reproducción y crianza de los hijos han contribuido al mantenimiento de segregación sexual, la posición de ambos sexos en las organizaciones laborales es asimétrica, así como lo es su presencia, significado y representación.

Refiere Pastor (2000), *"las asimetrías de género se fundamentan en las relaciones de dominación, el cambio debe partir de la transformación de la dinámica de las relaciones de poder a nivel de la socialización, los recursos de la esfera social, productiva y el conocimiento, y la esfera política, en el ejercicio de derechos, libertades y toma de decisiones"* (p.48). De tal caso la transformación de las asimetrías genéricas se ven reflejadas en las organizaciones laborales, generando una serie de barreras para la mujer profesional.

## **6.5 LA SEGREGACIÓN VERTICAL: El Techo de Cristal**

A medida que el escalafón jerárquico es más elevado, se encuentran menos mujeres, este fenómeno es mundial, refiere la Organización Internacional del Trabajo OIT, las mujeres en puesto de dirección en 1999 es del 20 al 40% según datos de la región europea, el aumento que se presenta del 2000 al 2002, está entre 1 y 5%.

Son muchos los obstáculos que se presentan en la carrera profesional de las mujeres, estas barreras invisibles que impiden que las mujeres lleguen a puestos de alta dirección se le denomina techo de cristal, este término cumple

ya casi cuatro décadas en el argot de las personas, es definido por Mabel Burín *"se denomina así a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que nos impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar"*.

El techo de cristal impide a las mujeres mantener una carrera profesional sin tropiezos, al contrario, debe enfrentar una serie de barreras para alcanzar puestos de alta dirección. Este muro invisible pero infranqueable de procedimientos, estructuras organizacionales, relaciones de poder, roles estereotipados, etc. dificulta el acceso de las mujeres a puestos de decisión y el despliegue de sus potencialidades.

Dentro de investigaciones realizadas por Sarrío (2002), destaca como los principales factores que mantienen el techo de cristal los relativos a aspectos externos e interactivos como la cultura organizacional y la asignación de la total responsabilidad de la esfera privada a la mujer, como las responsabilidades de ser la administradora del hogar, crianza de los hijos, entre otras.

Como se ha mencionado, no se trata de la existencia de una legislación laboral discriminatoria, ni tampoco de carencia formativa. Ante la ley todas y todos son iguales y pueden promocionarse si han adquirido la preparación

necesaria para acceder a un puesto determinado, hoy en día es innegable que existen muchas mujeres que han alcanzado un nivel de preparación académica; sin embargo, los estereotipos fundamentan las barreras que debe enfrentar la mujer profesional para acceder a puestos de dirección.

Esta alusión metafórica de las posibles barreras transparentes que impiden a muchas mujeres con capacidad personal y profesional alcanzar posiciones en los entornos directivos y promocionarse dentro de ellos, ha buscado múltiples y variadas explicaciones, en el caso Burn (1996), resume las razones para explicar la existencia del techo de cristal en siete puntos, a saber - (p.8).

1. La creencia extendida de que la mujer ofrece menos capital humano a la organización (recursos individuales que ofrecen a la organización).
2. Creencia de que la mujer no dirige tan bien como los hombres (asumiendo que los hombres y las mujeres utilizan estilos de liderazgo diferentes, es más efectivo el utilizado por el hombre).
3. Existencia de estereotipos que hacen percibir a las mujeres como menos capacitadas para las posiciones directivas.
4. Las normas existentes en algunas organizaciones pueden favorecer la contratación y ascenso de los hombres.
5. En determinadas organizaciones las mujeres no pueden acceder a las experiencias necesarias para poder avanzar en la organización (las mujeres están en ocasiones estructuralmente en desventaja).

6. Las responsabilidades que las mujeres asumen en la casa y en la familia pueden impedirles la movilización en la organización.
7. La percepción por parte de los hombres, pero también de las propias mujeres, de que su compromiso primario está en la casa y en la familia.

Por su parte Morrison y Von Glinow (1990), proponen tres teorías para explicar el acceso diferencial de las mujeres a los puestos directivos (p.9).

1. La teoría del capital humano (la mujer ha invertido menos en su formación y capacitación profesional).
2. Los grupos de presión (clientes, directivos, etc.), a los que aún les afectan los estereotipos sexuales, y que pretenden mantener el status quo hacen muy difícil la igualdad entre hombres y mujeres.
3. Los grupos existentes en una organización reflejan la estructura y el reparto de tareas a nivel social, y es posible que las decisiones que atañen a las mujeres en el ámbito laboral reflejen los prejuicios de la sociedad.

Los factores mencionados por los dos autores anteriores, reflejan claramente la influencia de los estereotipos en las barreras para el desarrollo profesional de las mujeres, donde el rol organizacional se impone al de género.

El que las posiciones directivas y de liderazgo hayan estado tradicionalmente ocupadas por hombres, conducen a que los estereotipos de esas ocupaciones y el personal que las ocupan, así como los prejuicios a que

sean ocupadas por mujeres, se convierten en factores que influyen la existencia del techo de cristal.

## **6.6 EL ÁMBITO LABORAL Y LOS ROLES DE GÉNERO ESTEREOTIPADOS**

En el ámbito laboral se reproduce un proceso similar al que sucede cuando nace un bebé, su sexo determina toda una serie de juicios estereotipados acerca de los rasgos físicos o psíquicos que caracterizarán a la persona y que la sociedad enmarca en valores distintos para hombres y mujeres. Cuando una persona ingresa a una empresa, de igual manera supone una serie de juicios de valor acerca de sus capacidades, actitudes, aptitudes y comportamientos en función de su sexo, por tanto una diferencia biológica, nuevamente conlleva a la asignación social de valores estereotipados.

Las empresas no son entes aislados a la sociedad, sino que están inmersas en el sistema de valores y creencias estereotipadas que reproducen las relaciones de género en la división sexual del trabajo (Barberá, 2000).

Las sociedades construyen sistemas de creencias y valores sobre la masculinidad y la feminidad, en un contexto de asimetría, donde la identidad de género constituye un ideal social y la configuración de la normativa grupal. Los roles estereotipados de género están presentes en las organizaciones laborales. La socialización orienta a las mujeres hacia comportamientos de trato con la gente, a ser dirigidas por otros y a ser dependientes, mientras que los hombres se ven animados a desarrollar independencia, agresividad y

orientación hacia el éxito. La valoración social positiva de la ambición masculina en el trabajo provoca una imagen negativa de las mujeres que intentan mostrar ambición, refiere (DeLameter y Fidell, 1971), donde los estereotipos del rol materno de las mujer restan oportunidad de promoción y acceso a puestos de poder.

Los estereotipos en que se enmarcan las capacidades y actitudes de hombres y mujeres en el lugar de trabajo suponen un riesgo de discriminación, como ejemplo, refiere Adler (1993), citado por Candela (2007)

*“en el ámbito directivo la diferenciación entre roles masculinos y femeninos provoca expectativas diferenciadas en cuanto al comportamiento de hombres y mujeres, donde el rol femenino es contrario a lo que se espera de una persona con un cargo directivo, además existe el riesgo de que la mujer misma se crea su supuesta inferioridad, como plantea la profecía autocumplida de Merton, esta teoría argumenta que la supuesta falta de capacidad tradicional de las mujeres para determinadas profesiones o a determinados niveles jerárquicos puede actuar como la profecía autocumplida que las lleva a autoexcluirse de determinadas áreas y niveles profesionales” (p.69).*

Barberá (2000), refiere *“una revisión del contenido de los estereotipos refleja la multicomponencialidad, porque no sólo incluyen rasgos estables en la*

*persona, sino también roles de género, características físicas y destrezas cognitivas. Todos los componentes de los estereotipos son susceptibles de provocar diferencias discriminatorias en el ámbito laboral. Entre las características estables de la masculinidad aparecen rasgos como el ser activo, decidido, competitivo o independiente, mientras que los rasgos femeninos son dedicación a otros, emotividad, amabilidad o calidez, entre otros" (p.78).*

Los roles estereotipados de género están estrechamente ligados a la asignación de espacios público y privado, asignados por la sociedad a hombres y mujeres, respectivamente, diferencia que impacta en la división sexual del trabajo, los roles que aparecen ligados a la masculinidad son el control económico, cabeza de familia o líder, etc. y los asociados a la feminidad son los que tienen que ver con las tareas domésticas de cocinar, comprar, lavar o cuidar de los niños.

Los estereotipos de género están presentes en las organizaciones laborales, adoptando la forma de roles y creencias acerca de las capacidades y actitudes de ambos sexos, que determinan la división sexual del trabajo, la discriminación sexual y la segregación de las mujeres en los puestos de poder y toma de decisiones.

Diversos autores refieren que el estereotipo es la causa principal de la discriminación a la mujer en su trayectoria profesional, refiere Eagly y Karau (2002), en la teoría de congruencia del rol del prejuicio hacia líderes femeninos, parten del prejuicio hacia las mujeres que ocupan un puesto de liderazgo,

donde las incongruencias hacia las mujeres que ocupan puestos de liderazgo están prescritas por las personas. Estas incongruencias responden a las expectativas descriptivas asociadas al rol social (estereotipo descriptivo), como creencias sobre los atributos, roles y conductas que caracterizan a hombres y mujeres, o derivado de las expectativas injuntivas (estereotipos prescriptivos), como: creencias sobre los atributos, roles y conductas a los que deben alinearse hombres y mujeres.

Burgués y Borgida (1999), refieren que la discriminación está fuertemente influida por el componente descriptivo como el prescriptivo o injuntivo, en la tabla 6.2 se refleja dicho componente.

**TABLA 6.2** Componentes Asociados al Rol Social – Descriptivo, Prescriptivo o Injuntivo-

COMPONENTES DESCRIPTIVOS	COMPONENTES PRESCRIPTIVOS O INJUNTIVOS
<p>Creencias acerca de los atributos, roles y comportamientos que caracterizan a los hombre y a las mujeres.</p> <p>Sus resultados en la discriminación a través del impacto disparatado cuando las mujeres son percibidas en términos del tradicional estereotipo de género y consecuentemente son infravaloradas para desempeñar ocupaciones masculinas.</p> <p>El estereotipo sirve para estructurar la información de nuestra vida diaria</p> <p>Los hombres y las mujeres pueden discriminar.</p>	<p>Creencias acerca de los atributos, roles y comportamientos que se espera de los hombre y las mujeres.</p> <p>Sus resultados en la discriminación a través del tratamiento disparatado cuando las mujeres son devaluadas o deben trabajar en un ambiente hostil de trabajo por violar las prescripciones acerca de su manera de comportarse como mujer.</p> <p>La discriminación es motivada por la hostilidad y el prejuicio de género.</p> <p>El estereotipo sirve para mantener el poder de la sociedad.</p> <p>Los hombres suelen discriminar más que las mujeres.</p>

FUENTE: García-Lago, V. (2005). La desigualdad laboral entre hombres y mujeres.

El estereotipo femenino describe a la mujer como cálida, sensible, orientada a las relaciones, expresiva, débil, entre otros, y al hombre como frío, duro, práctico, orientado a las tareas, asertivo, fuerte, entre otros. En el aspecto de ocupar un puesto de liderazgo en una organización, se ve al hombre como capaz de liderar y a la mujer como incapaz de ejercer este liderazgo.

## **6.7 LAS BARRERAS EN ÁMBITO ORGANIZACIONAL LABORAL**

Durante la socialización los valores de la masculinidad y a la feminidad atribuidos a cada sexo son incorporados y reproducidos como si de una segunda piel se tratara (Pastor, 1998). Desde las primeras teorías feministas y explicaciones antropológicas, históricas y sociológicas sobre la división sexual del trabajo, hasta las actuales centradas en la psicología social y organizacional, los obstáculos de la promoción profesional de la mujer se tejen alrededor del sistema sexo-género que figura como un elemento transversal que aunque se separen todos los elementos del techo de cristal, todos interactúan entre sí, formando un efecto impermeable que imposibilita a las mujeres cruzar su entramado.

Una serie de estudios toman en consideración distintos factores para determinar las barreras que debe enfrentar la mujer para acceder a puestos de alta dirección, a continuación se detallaran categorías consideradas en estudios del Instituto de la mujer, Sánchez-Apellániz y Powell.

### **6.7.1 BARRERAS INTERNAS ASOCIADAS A LA IDENTIDAD DE GÉNERO FEMENINA**

En las barreras internas se toma como punto de partida la influencia de la socialización en el desarrollo de características diferenciales entre hombres y mujeres requeridas para la promoción a puestos de alta dirección. Refiere Ramos, Barberá y Sarrio (2003), que destacan los estudios realizados sobre el poder profético de los estereotipos de género, características de personalidad y motivación de logro, intereses vocacionales y profesionales, estilos de liderazgo, centralidad y compromiso laboral, y conflicto de rol e identidad de género relacionados con la maternidad.

La socialización se ejerce fundamentalmente a través de la familia, los medios de comunicación, círculo de influencia, entre los principales, refiere Bonilla y Martínez (1992), la socialización se entiende como las creencias, normas y valores sociales que, aunque no figuran entre los objetivos y fines académicos, se transmiten eficazmente aprendiéndose a través de complejos mecanismos de imitación e interiorización. El proceso de socialización fomenta el desarrollo de características y actitudes asociadas a la identidad de género, en el caso de las féminas pueden ser negativas para su promoción y éxito profesional. Desde que una persona elige su ruta de formación académica y va desarrollando su carrera profesional, está rodeada de una serie de características asociadas a la identidad de

género; las cuales repercuten en la dirección y el nivel de compromiso e implicación laboral.

Así mismo refiere Ramos, et. al. (2003), la carrera profesional femenina tradicionalmente ha sido dirigida por las instancias educativas hacia puestos de cuidado y servicio relacionados con su rol de género, además de haberseles negado niveles laborales con poder. Por otro lado la insistencia en la falta de capacidad de las mujeres para determinados estudios y puestos o sobre la dirección a tomar en su vida profesional y privada puede actuar sobre muchas mujeres como la profecía autocumplida de Merton.

### **6.7.2 BARRERAS EXTERNAS ASOCIADAS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO**

Las explicaciones de las barreras externas asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género giran en torno a las consecuencias que derivan de la cultura patriarcal, creadora de las relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres a partir de los roles de género diferenciales y complementarios que establece la sociedad.

*“Desde los años noventa un gran cuerpo de investigadores comienza a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones reales de poder y*

*responsabilidad con la cultura organizacional. Hay una serie de autores<sup>7</sup> que apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por los valores androcéntricos excluyentes de lo femenino, lo que provoca serias trabas para el desarrollo profesional de las mujeres. Además aunque la problemática asociada al género es sobradamente conocida, las organizaciones no se ven a sí mismas como elementos que siguen perpetuando unas relaciones desiguales entre hombres y mujeres". (Ramos, et. al., 2003, p.28).*

Con la cultura organizacional es regida por valores androcéntricos, no se puede esperar más que su actuación en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género. Refiere Ramos, et. al. (2003), dentro de estos procesos básicamente se mencionan: a) las reglas informales, redes o networks masculinas existentes en las organizaciones, b) la política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, c) la escasez de mentorización de mujeres, y d) la falta de políticas organizacionales tendentes a lograr un mayor respeto de la vida privada y de conciliación entre el trabajo y familia.

---

<sup>7</sup> Loden (1987), Davison y Cooper (1992), Marchall (1992, 1993), Maddock y Parkin (1993), Maier (1999), o el Instituto de la Mujer (1990), Pallarés (1993), Sánchez Apellániz (1997) apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por los valores androcéntricos excluyentes de lo femenino

Estos procesos perpetúan las relaciones laborales de género asimétricas que se evidencian en la segregación laboral que se reflejan en las estructuras organizacionales, donde a mayor nivel jerárquico menos mujeres se encuentran, como refiere (Kanter, 1977), que cita a Metcalfe (1993), hace referencia al diferencial perfil profesional y desarrollo de carrera seguido por hombres y mujeres, donde las mujeres suelen acceder promociones a puestos de decisión por promoción interna, esto tras ganarse la confianza de su jefe o del equipo de dirección al demostrar durante años su centralidad en el trabajo y valía profesional, este aspecto va de la mano de la evidencia del estudio del Instituto de la Mujer (1990), que refiere que muy pocas superan procesos de selección normales y, mucho menos, de caza talentos, también denominados "head-hunters".

Una vez la mujer alcanza un puesto de alta dirección se debe enfrentar a desarrollarse dentro de una cultura organizacional regida por valores androcéntricos, en cuyo ambiente rige la discriminación de género, en la cual se viven diferencias en los niveles de poder, en salarios, trabajo menos valorado por la organización, entre otros.

### 6.7.3 BARRERAS DERIVADAS DEL ROL REPRODUCTIVO Y LA ACTUACIÓN EN LA ESFERA PRIVADA

La esfera pública y privada, o espacio laboral y doméstico es uno de los factores con mayor peso para la explicación de la baja representación de mujeres en puestos de alta dirección.

*"Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres, esposa-madre-directiva, representa un problema crucial. Para muchas organizaciones los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras. La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta (IMOP, Instituto de la Mujer, 1999), citado en (Ramos et. al., 2003, p.22)".*

La asignación de las responsabilidades de la esfera privada a las mujeres se traduce en una complicada barrera para acceder a puestos de alta dirección, adopta varias vertientes, por un lado la asignación social de roles diferenciales de género es interiorizada por las mujeres como parte integrante de su identidad, de manera que se asume la

maternidad como un deber prioritario, donde ser madre y responsable de la crianza de los hijos e hijas es primordial, es un hecho que puede provocar la autoexclusión de la esfera pública o la aceptación de empleos compatibles con su rol de género y que están retirados de los puestos de alta dirección.

Otra vertiente es la falta de un reparto equitativo entre los miembros de la familia de las obligaciones domésticas, y la carencia de ayudas sociales y organizacionales, imposibilita el desarrollo de la carrera profesional de muchas mujeres que desean promocionarse; puesto que el doble rol a que son sometidas, productivo-reproductivo complica su ejercicio profesional.

Otro aspecto esencial lo menciona Ramos, et. al (2003), la creencia estereotipada sobre la exclusividad del rol materno y el consiguiente posible abandono o menor dedicación laboral provoca reticencias entre los empleadores a contratar y promocionar mujeres a puestos de responsabilidad, o a invertir en su desarrollo de carrera.

La compatibilización de la esfera pública y privada es uno de los factores con mayor peso en la explicación de la baja presencia de mujeres en puestos de alta dirección, dado a que la armonización de ambas esferas continúa sin ser resuelta por el sistema sociolaboral.

## **6.8 REFLEXIONES FINALES: La segregación profesional femenina**

Hasta este punto se han dejado citados una serie de autores que hacen referencia en sus investigaciones a las barreras que las mujeres deben enfrentar para acceder a puestos de alta dirección. En el ámbito laboral, refiere Candela (2007), las desigualdades entre los sexos se originan a partir de la cultura y estructura organizacional, pues están impregnadas por los estereotipos que dictan lo que hombres y mujeres deben hacer.

La segregación laboral o barreras que las mujeres deben enfrentar se clasifica en segregación horizontal y vertical, el primer caso refiere a aspectos que se presentan desde las instituciones educativas que asignan las profesiones según el sexo, aspecto que llega hasta las empresas donde hay puestos de trabajo exclusivos para mujeres y otros para hombres; por ejemplo, en el caso de las secretarías, una carrera que está enfocada exclusivamente a mujeres y todos los símbolos son femeninos.

En la segregación vertical se presentan las barreras que las mujeres deben enfrentar para ir escalando en la estructura organizacional; las cuales son como un muro invisible pero infranqueable, formado, según Sarrio (2002), por factores relativos a la cultura organizacional y los estereotipos de género, barreras asociadas a la identidad de género femenina, la asignación de la total responsabilidad de la esfera privada a la mujer y el rol reproductivo, que dan paso al denominado techo de cristal.

El techo de cristal es definido como una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, su carácter de invisibilidad se presenta por el hecho que no se trata de la existencia de una legislación laboral discriminatoria, ni tampoco de dispositivos sociales o códigos visibles que impongan a la mujer las limitaciones; sino que está constituido sobre la base de otros rasgos que por su carácter de invisibilidad son difíciles de detectar, rasgos como los mencionados en el párrafo anterior; sin embargo, lo visible y lo real es la existencia de la segregación vertical femenina, o sea, las barreras que las profesionales deben enfrentar para acceder a puestos de alta dirección.

## ***PARTE III. EL CONTEXTO: La equidad de género en Guatemala***

---

- ❖ **LA SOCIEDAD GUATEMALATECA Y LA EQUIDAD DE GÉNERO.**
- ❖ **LA MUJER EN LA ESTRUCTURA SOCIO-LABORAL EN GUATEMALA.**

## LA SOCIEDAD GUATEMALTECA Y LA EQUIDAD DE GÉNERO

En el capítulo siete se inicia la parte del contexto de la investigación; para lo cual se abordará el tema de la sociedad guatemalteca y la equidad de género, se proporcionan datos generales de Guatemala, la sociedad y el sistema patriarcal.

Se describe el marco legal para la equidad de género en Guatemala, los avances que han habido en la materia; con lo cuál, se puede reflejar cual es la posición de la mujer en la sociedad guatemalteca.

Guatemala es una sociedad compleja a nivel sociodemográfico y cultural, según el último censo registrado a nivel nacional, la población asciende a 11.237,196 de los cuales el 49% es de sexo masculino y 51% de sexo femenino. Según información de Instituto Nacional de Estadística INE >[www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt)< (2009), las proyecciones de población al mes de junio de 2009, Guatemala alcanza 14.017,057 habitantes el 48,7% de hombres y 51,3% mujeres.

La distribución espacial sitúa al 46% en las áreas urbanas y 54% en las rurales. La pirámide poblacional indica que el 48% de la población tiene menos de 20 años.

Uno de los aspectos que más incide en el acceso a oportunidades laborales, es el perfil educativo de la población, la tasa de alfabetismo es del 69,1%, siendo los hombres los que presenta un nivel superior de educación, 75,4% alfabetos y el 63,3% de las mujeres. El 7% de los hombres tienen educación superior, en cuanto a las mujeres, el 4,8% tiene educación superior.

Según el informe "Diversidad étnico-cultural en un Estado Pluricultural" el acceso a la educación superior continúa siendo limitado para las mujeres. Los datos correspondientes al Censo 2002 (p.20), publicados en el Informe, reporta poco más de 309 mil personas de más de 20 años que cuentan con algún año aprobado de educación superior. Al desagregar la información por rangos de edad, se observa, en la población indígena una proporción ligeramente mayor de personas jóvenes con educación superior. Esta situación, se afirma que se debe a que en las últimas décadas se dio una pequeña ampliación de oportunidades de acceso a nivel terciario de la educación.

En 1945 se otorgó el derecho a voto de las mujeres, excluidas las analfabetas. Veinte años después la Constitución extendió el voto femenino a la totalidad de las mujeres.

A diferencia de algunos países latinoamericanos, no existe "ley cuotas" que garantice una proporción mínima de mujeres en el Congreso de la República. Este factor ha determinado la escasa e irregular participación de la mujer a partir a la apertura democrática desde 1,986.

Casi cinco millones (4.99) de guatemaltecos conforman la denominada Población Económicamente Activa (PEA), según los datos del Instituto Nacional de Estadística para >www.ine.gob.gt< (2004), esto es el 44% de la población. Con respecto a al distribución de la PEA por sexo, corresponde el 35% a mujeres y el 65% a hombres.

El crecimiento de hogares guatemaltecos con jefe de hogar femenino ha sido leve entre 1990 y 2007. Así lo sostiene un informe publicado en forma conjunta por la Organización Internacional de Trabajo (OIT) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Guatemala es el país de la región con menos familias lideradas por personas adultas de sexo femenino. A comienzos de la década pasada el 22,5 por ciento de los hogares eran comandados por mujeres. Las últimas cifras indican que la participación se elevó a 35 por ciento, es decir que sólo un 12,5 más de familias nacionales cuenta con jefatura femenina.

Así mismo, refiere la OIT y la PNUD, comparando las dinámicas particulares que manifestaron los países, se observa que México registró el aumento más significativo de las familias que poseen esa condición, con una variación porcentual de 67,74 por ciento. Por su parte, Nicaragua es el país

latinoamericano que presenta la mayor proporción de hogares liderados por mujeres: 39 por ciento (>[www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt)<, 2008).

El fenómeno recientemente descrito responde a un proceso de reestructuración familiar. Hasta hace tres décadas, en la región dominaba el modelo clásico de familia nuclear, en la cual sólo el hombre trabajaba remuneradamente. Este modelo ha perdido su importancia, así como también han disminuido las familias extensas, en las que además de madres y padres hay otras personas adultas en la casa. En cambio, han aumentado las familias con dos fuentes de ingreso, los hogares unipersonales y los monoparentales, en los que una sola persona adulta se hace cargo de la familia.

Los hogares monoparentales liderados por mujeres enfrentan enormes dificultades para combinar el trabajo doméstico y de cuidado, con las actividades remuneradas. De ello dan cuenta dos datos aparentemente contradictorios. El primero es que la mayoría de las mujeres jefas de hogar están en el mercado laboral. Sin embargo, estos hogares tienden a ser más pobres: en 11 de 18 países de la región la incidencia de la extrema pobreza es superior en este tipo de hogares que en el resto de las familias. La principal causa está asociada a los menores ingresos que perciben estas mujeres debido a la discriminación salarial, por la mayor dificultad que enfrentan para conciliar el trabajo remunerado con las responsabilidades familiares sin contar con la ayuda de otros adultos.

La Plataforma para la Acción Mundial -PAM- adoptada en el marco de la IV Conferencia Mundial de la Mujer (Beijing, 1995) y la Declaración del Milenio, suscrita en los últimos años, señala e insta a los gobiernos a considerar que, sin igualdad entre mujeres y hombres, no habrá desarrollo, ni superación de la pobreza, ni reducción de las enfermedades, ni respeto generalizado de los derechos humanos.

Según el Informe Sobre Desarrollo Humano Mundial >[www.desarrollohumano.org.gt](http://www.desarrollohumano.org.gt)< (2006), la evolución de Guatemala ha sido positiva en el valor del indicador, logrando la posición 118 entre 177 países (con un valor de 0.673), en la categoría de países con desarrollo medio. Según el Informe Mundial de Desarrollo Humano 2005, el valor de Índice de Desarrollo Humano IDH para Guatemala era 0.663 y se ubicaba en la posición 117 entre 177 países.

Aún cuando la ley guatemalteca refiere que las mujeres tienen los mismos derechos y obligaciones que sus pares masculinos, tal como lo refiere el Artículo 4 de la Constitución Política de la República, son esas condiciones tangibles, objetivas, enraizadas en el simbólico social y la práctica cultural excluyente, las que ubican al hombre y a la mujer en posiciones diferentes, limitando de hecho que las mujeres accedan a la igualdad social en pleno siglo XXI.

## 7.1 GUATEMALA

Nombre Oficial: República de Guatemala, el origen del nombre de Guatemala es del Quauhtlemallan, "entre árboles", nombre dado por los soldados tlaxcaltecas que acompañaban al conquistador español Pedro de Alvarado en 1523.

Guatemala es el país más septentrional de Centroamérica, con una extensión de 108,889 kilómetros cuadrados, según el último censo que reporta el Instituto Nacional de Estadística (INE), la población es de 11.237,196 de la cual el 49% son hombres (5.496,839) y el 51 de la población son mujeres (5.740,357). Según información de Instituto Nacional de Estadística (INE), las proyecciones de población al mes de junio de 2009, Guatemala alcanza 14.017,057 habitantes el 48,7% de hombres y 51,3% mujeres. El país tiene una densidad de 110 habitantes por kilómetro cuadro (>[www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt)<, 2009).

La población de Guatemala está ubicada en área urbana el 46% (5.184,835 habitantes) y en el área rural el 54% (6.052,361 habitantes), la capital tiene un total de 3.040,601 habitantes, esto es el 22% de la población.

El nombre maya es Iximulew (Tierra del Maíz), su división política la comprenden 22 departamentos, sus fronteras: al norte y oeste con México, al Oriente con Belice, el Mar Caribe (Atlántico), Honduras y el Salvador y al sur con el Océano Pacífico (>[www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt)<, 2009).

## 7.2 LA SOCIEDAD GUATEMALTECA

En la sociedad guatemalteca las mujeres y los hombres tienen roles diferentes, accesos desiguales a los recursos en función de las diferencias de género, la sociedad tiende a perpetuar y a exacerbar las desigualdades.

Para analizar las desigualdades de género en Guatemala se accedió a la información de el Instituto Nacional de Estadística (INE), que en su calidad de ente rector de las estadísticas oficiales, que tiene por objeto formular y realizar la política estadística nacional, así como, planificar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades del Sistema Estadístico Nacional (SEN), que conjuntamente con la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM), como entidad Asesora y Coordinadora de Políticas que promueven el desarrollo integral de las mujeres, han generado una serie de estadísticas oficiales donde han incorporado el enfoque de género, generando una serie de indicadores que visibilicen la posición de las mujeres y los hombres en la sociedad guatemalteca (>[www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt)<, 2009).

Analizar la dinámica de los componentes demográficos, como fecundidad y esperanza de vida, genera información relevante del contexto social del país y puede dar una radiografía de datos fundamentales que han implicado los cambios que se han observado en los avances en la equidad de género.

La sociedad guatemalteca tiene una esperanza de vida, hasta el año 2005 de 65.5 años para los hombres y 72.5 para las mujeres, y su proyección para el 2050 es de 74.5 años para hombres y 81.5 para mujeres.

**TABLA 7.1** Esperanza de Vida al Nacer (Años de Vida) por Sexo, según Quinquenio, República de Guatemala. Años 2000 al 2050

PERIODO	HOMBRE	MUJER	AMBOS SEXOS
2000-2005	65.50	72.50	68.91
2005-2010	66.73	73.77	70.16
2010-2015	67.92	74.98	71.36
2015-2020	69.05	76.12	72.50
2020-2025	70.12	77.19	73.57
2025-2030	71.13	78.19	74.57
2030-2035	72.07	79.12	75.51
2035-2040	72.95	79.98	76.38
2040-2045	73.76	80.77	77.18
2045-2050	74.50	81.50	77.91

**FUENTE:** Instituto Nacional de Estadística INE, Elaboración propia de la Unidad de Género  
Con datos de Estadísticas Vitales y Proyecciones de Población 2000-2020  
Con Base en el XI Censo de Población y VI de Habitación. Año 2002

Otro factor relevante de la dinámica de la mujer en la sociedad, es el descenso de la fecundidad, es un fenómeno progresivo que se viene observando en las últimas décadas, aunque con distinta intensidad, en los países de la región, Guatemala registró en 2002 una tasa de fecundidad de 4.27 y en el año 2005 bajo a 3.73; es importante dar a conocer que el dato proporcionado por el INE a junio de 2009, la tasa fecundidad se registro en 2.5 (>[www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt)<, 2009).

Son varios los factores que confluyen en este proceso: los altos niveles de urbanización que han alcanzado los países; el uso de anticonceptivos

modernos; el aumento de la escolaridad entre la población femenina; las modificaciones que han surgido en las creencias, los valores y la forma como se asume el comportamiento sexual y reproductivo, a los que se suman las transformaciones culturales originadas tanto en el entorno familiar como en la situación de la mujer y que se perciben, entre otras evidencias, en los patrones de nupcialidad y de separación o divorcio, en la postergación de la decisión de tener el primer hijo, así como en la masiva incorporación de la mujer en la esfera pública.

**TABLA 7.2** Tasa Global de Fecundidad, por Área Geográfica, República de Guatemala. Años 2002 – 2005

AÑO	TOTAL	URBANA	RURAL
2002	4.27	3.49	5.08
2003	4.01	3.38	4.70
2004	3.96	3.25	4.74
2005	3.73	3.01	4.56

**FUENTE:** Instituto Nacional de Estadística –INE-. Elaboración propia de la Unidad de Género del INE, con datos de la Unidad de Estadísticas Vitales.

La esfera pública es uno de los ámbitos sociales en que resulta más evidente el peso del enfoque de género, el aspecto laboral encierra un enfoque estratégico respecto del acceso a otros recursos sociales, el trabajo ha sido uno de los terrenos que más atención ha recibido en el esfuerzo colectivo por desentrañar la desigualdad de género. Muy tempranamente, desde la primera generación de estudios sobre la mujer, el trabajo salió a relucir como una actividad central para la comprensión de la situación de subordinación social en que se encontraban las mujeres. Además de constituir en sí mismo un lugar de

inserción, de ubicación en la estructura social, el trabajo proporciona simultáneamente un locus y una identidad social, y encierra un efecto multiplicador sobre otras oportunidades sociales.

Según refiere el informe del INE y de SEPREM “se atribuye al trabajo un lugar privilegiado en las posibilidades de empoderamiento de la mujer (Battiwala, 1994); aunque este último esté mediado por muchos otros factores entre los que sobresale el control efectivo que la mujer llegue a tener sobre los recursos que el trabajo le proporciona. Se entiende entonces por qué la lucha por el control de estos recursos constituye con frecuencia un punto recurrente de conflicto en la dinámica interna de las relaciones familiares” (>[www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt)<, 2009).

Explica en parte por qué el ámbito del trabajo constituye uno de los campos de reflexión de mayor antigüedad en la temática del género. Dentro de los primeros resultados de esta perspectiva de análisis fue resaltar la participación de la mujer en esfera doméstica y pública, con números permite otorgar visibilidad al trabajo de las mujeres. El INE se ha enfocado en buscar la manera de contabilizar el trabajo doméstico y que permita mensurar la contribución en la producción nacional; sin embargo, no se ha logrado tal objetivo.

El modo en el que se define y se mide el trabajo de las mujeres y los hombres, es definitivo para evidenciar la contribución que unas y otros hacen al desarrollo de la sociedad. Los hombres generalmente trabajan en empleos

organizaciones y agrupaciones de mujeres de la sociedad civil, el desarrollo integral de las mujeres a través del impulso de políticas y el cumplimiento de los preceptos constitucionales, leyes ordinarias, acuerdos de paz y compromisos adquiridos por el gobierno en convenios internacionales relativos a las mujeres.

### **7.3 GUATEMALA, UNA SOCIEDAD PATRIARCAL**

Para entender la situación y posición de la mujer guatemalteca es necesario examinar las estructuras de poder que existen en la sociedad. El patriarcal es un sistema que establece las normas bajo las cuales rigen los patrones de: división genérica del trabajo, roles sociales, característicos de la feminidad y masculinidad, distribución del poder y la autoridad y que construye todo un sistema de opresiones hacia la mujer, destacan la cultural y la ideología como fuentes de las prácticas patriarcales, cuya sociedad legítima son los valores y costumbres que imperan en el entorno social y son de índole masculino, además promueve la desvalorización, exclusión y segregación en las estructuras del sistema social, económico, cultural y político.

En Guatemala las relaciones mujer-hombre y mujer-sociedad están determinadas por un sistema patriarcal-patrilineal y patrilocal, o sea que el concepto de patriarcal se articula en torno a un sistema, en el que se descansa en el predominio y sobrevaloración de la figura masculina (abuelo, padre, hijo, hermano, etc.) y en la que todo hombre ejerce predominio en el poder y la

autoridad, a nivel macrosocial, o sea lo público y a nivel microsocial, o sea la familia, esfera privada.

Asimismo, refiere Gutiérrez (1997), *"el sistema es reproducido en torno a un modelo de valores, prácticas y costumbres que reconocen superioridad de habilidades y destrezas a los varones, mientras califica de dependientes, pasivas, emotivas, superfluas, irascibles, dóciles, etc. a las mujeres. En síntesis, se puede afirmar que dependiendo de su origen, situación y posición de clase, así como su pertenencia a un grupo étnico, la mujer guatemalteca se encontrará y sufrirá distintos grados y niveles de opresión, marginación social-económica y segregación"*(p.11).

El hecho de que la industria, la tecnología, las universidades, la ciencia, las instancias políticas, las finanzas, la milicia, entre otras rutas de poder en la sociedad, están en manos de hombres evidencia que la sociedad guatemalteca es un patriarcado.

En el origen del patriarcado en América las edades culturales prehispánicas fueron la caza y recolección, plantadoras, media o formativa y civilización. En las tres primeras edades el hombre mantiene su principal actividad como cazador, la mujer en el curso de milenios se ocupa de la recolección y cultivo de las plantas.

En la industria, los empleos de las mujeres se concentraron en ramas con uso relativamente intensivo de mano de obra, como lo es la industria manufacturera. En la agricultura la mecanización y modernización ha obligado a la mujer a buscar otras actividades y/o migrar para buscar oportunidades.

*Refiere Lázaro (1990), "la mujer a menudo dedica más tiempo que el hombre a actividades no monetarias, tales como: la producción agropecuaria para el consumo propio y tareas como las de sacar y acarrear agua y hacer ropa. Por ello, las actividades productivas de la mujer guatemalteca han sido objeto de omisión. El trabajo familiar no remunerado, ha sido una de las categorías particularmente discriminatorio hacia el trabajo de la mujer guatemalteca" (p.22).*

En Guatemala predomina el estereotipo del proveedor masculino. Aún cuando el empleo de la mujer provee ingresos, en muchas ocasiones principales ante la desocupación del hombre. La sociedad guatemalteca posiciona a la mujer como dependiente, transmitiendo esta creencia a las niñas, como se puede observar en los libros de educación primaria, donde las ilustraciones siempre colocan a la mujer en la cocina, atendiendo a los hijos y al esposo, la reproducción de los estereotipos no se pierde y continúa posicionando a la mujer en desventaja frente al hombre. Esto se evidencia en estudios de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y el

Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), que señalan los estereotipos en los textos escolares de mayor uso en las escuelas guatemaltecas. La tendencia general es a maximizar la figura masculina y minimizar la femenina. En el área rural solo un 16% y en la urbana un 21% de los textos escolares tienen figuras y títulos femeninos.

Una de las importantes desventajas de la mujer se evidencia a través de las más altas tasas de analfabetismo y menores tasas o niveles de escolaridad, particularmente en el sector indígena.

Las acciones de liderazgo se atribuyen, casi exclusivamente, a los hombres y cuando las mujeres aparecen en espacios públicos las representan en actividades consideradas tradicionalmente femeninas. Tal como refiere datos de FLACSO (1992), citado en Gutierrez, Solís, Toledo, Urcuyo, Zomora y Ruano (1997), *"aun cuando las niñas guatemaltecas alcancen niveles de educación semejantes a los niños, incluso con mayor rendimiento escolar, son socializados en general, y en particular mediante los textos escolares en un clima claramente sexista y patriarcal"* (p.12).

Otro aspecto de la cultura patriarcal que impera en el país se refleja en temas de salud reproductiva como refiere FLACSO (1992), citado en Gutierrez, et. al. (1997), *"La cultura patriarcal impone a la mujer guatemalteca el rol de madre esposa como su principal proyecto de vida. Dicha situación limita el conocimiento de la anticoncepción por parte de las mujeres y estimula la*

*oposición al uso de los mismos por parte de los hombres. Lo anterior repercute significativamente en la salud física y mental de la mujer guatemalteca” (p.12).*

Con relación a la esfera legal, el derecho de mujeres y hombres está planteado en la Constitución Política de la República, en el Código de Trabajo los derechos laborales de las mujeres reciben el mismo trato que los de menores de edad y la libertad en la elección de trabajo sufre serias limitaciones, hay empresas que aún como prohibición legal, publican anuncios solicitando personas del sexo masculino exclusivamente.

En lo socio político, la participación de la mujer es mínima y no refleja el aporte de las mujeres en la vida social. Según información publicada por el INE, la participación de la mujer ha reflejado un leve incremento del año 1999 al 2008; sin embargo su aporte a la vida social es casi invisible. En el Organismo Legislativo en el 1999 la participación de la mujer era del 11% en el 2008 del 21%, en el Parlamento Centroamericano PARLACEN, la mujer representó el 5% en 1999 y en 2008 su participación fue del 15%. La participación a diputaciones en el año 2007, reflejó un 27% de mujeres ante el 73% de hombres (>[www.prensalibre.com.gt](http://www.prensalibre.com.gt)<, 2009).

Estas cifras refuerzan la publicación de FLACSO, que refiere que a nivel gobierno regional, la mujer ha participado siempre en forma reducida, el poder patriarcal se ha impuesto casi totalmente. La política aún no es considerada en la cultura patriarcal como una actividad femenina. Los roles reproductores y

productores que realiza la mujer guatemalteca limitan considerablemente sus posibilidades de participación.

## 7.4 MARCO LEGAL PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO EN GUATEMALA

En Guatemala existe un marco general de política que promueve la equidad de género y la autonomía de las mujeres: La Política de Promoción y Desarrollo de la Mujeres Guatemaltecas y el Plan de Equidad y Oportunidades 2001-2006, cuyo seguimiento e implementación está bajo responsabilidad de la SEPREM.

Guatemala ha adquirido compromisos internacionales destinados a mejorar las condiciones de las mujeres, el Estado de Guatemala ha ratificado los siguientes compromisos:

TABLA 7.5 Compromisos Internacionales

COMPROMISO	AÑO DE RATIFICACIÓN
Declaración Universal de Derechos Humanos	1947
Convención de los Derechos Políticos de las Mujeres	1959
Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, conocida más por sus siglas en Inglés CEDAW	1982
Plataforma de Acción de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer, más conocida como Plataforma Beijing	1995
Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales	1996

FUENTE: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.

En cuanto a la legislación nacional, existen leyes nacionales, desde el nivel constitucional hasta el de disposiciones menores, que promueven el respeto y la equidad de género. En ese sentido, la Constitución Política de la República de Guatemala expresa en el títulos II, capítulo I, artículo 4º, que *"en Guatemala todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos. El hombre y la mujer cualquiera que sea su estado civil, tienen iguales oportunidades y responsabilidades. Ninguna persona puede ser sometida a servidumbres y menoscabo de su dignidad (...)"* (>www.quetzalnet.com.gt<, 1985).

Hay una serie de cambios que se han introducido al marco legal del país a favor de la equidad de género, entre la legislación emitida o reformada desde 1996 a 2005, se destacan los siguientes:

**TABLA 7.6** Modificaciones en el Marco Legal

<b>LEY, ARTICULO, REFORMA O MODIFICACIÓN:</b>	<b>DECRETO</b>
Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia intrafamiliar	97-96
Artículo 25, literal a) de la Ley de Clases Pasivas del Estado, que garantiza licencia y prestaciones por maternidad	99-97
Modificación del Código Civil, derogación del artículo que reservaba al cónyuge el derecho de decidir si la esposa trabajaba o no fuera del hogar	80-98
Ley de Dignificación y Promoción Integral de la Mujer	7-99
Ley de Desarrollo Social	42-2000
Ley de Consejos de Desarrollo	11-2002
Código Municipal	12-2002
Ley General de Descentralización	14-2002
Ley de Idiomas Nacionales	19-2002
Ley de Promoción Educativa contra la Discriminación	81-2002
Reforma al Código Penal, que crea el delito de discriminación por cualquier motivo	57-2002
Ley de Protección Integral de la Niñez	27-2003
Ley Marco de los Acuerdos de Paz	52-2005

**FUENTE:** Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.

## 7.5 AVANCES EN EQUIDAD DE GÉNERO EN GUATEMALA

En el Índice de Desarrollo Humano (IDH), elaborado por el Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo PNUD, incluye información del Índice de Desarrollo Relativo al Género (IDG), en éste se considera la información desagregada por sexo y mide el logro en las mismas dimensiones y con las mismas variables que el IDH, pero tomando en cuenta la desigualdad de logro entre hombres y mujeres, a mayor disparidad de género en cuanto al desarrollo humano básico, menor es el IDG de un país en comparación con su IDH (>[www.pnud.org.gt](http://www.pnud.org.gt)<, 2009).

El valor de IDG para Guatemala en el Informe del 2005 fue de 0,649, ocupando la posición 94 en un ranking de 140 países. En el Informe Sobre Desarrollo Humano Mundial 2006, llegó a la posición 90 entre un ranking de 136 países, con un valor de 0.659.

El informe Mundial de Desarrollo Humano de 2006 detalla que la esperanza de vida para las mujeres era aproximadamente de siete años superior a la de los hombres. La tasa de alfabetización a partir de los 15 años indica todavía una gran brecha de género de casi siete puntos (63.3% para mujeres y 75.4% para hombres). En cuanto a la tasa de matriculación combinada en enseñanza primaria, secundaria y terciaria, es también inferior para las mujeres: 63% frente a 69% para hombres. En cuanto a los ingresos medios estimados en dólares (PPA), en Guatemala se observa que los ingresos de las mujeres representan alrededor de un tercio de los ingresos de

los hombres (US\$2.130 PPA las mujeres y US\$6.604 los hombres) (>[www.pnud.org.gt](http://www.pnud.org.gt)<, 2006).

En cuanto al Índice de Potenciación de Género (IPG), mide las oportunidades de las mujeres y refleja las desigualdades en tres esferas, refiere la PNUD, estas son: participación política, participación económica y poder sobre los recursos económicos. Cuanto más cercano a uno sea el IPG, menores son las desigualdades entre hombres y mujeres en las tres esferas mencionadas, y cuanto más cercano a cero sea su valor, mayores son las desigualdades.

Según la información reportado por PNUD, la ausencia de datos impide calcular el indicador para los informes mundiales de 2005 y 2006. En el último informe que se encontró información con respecto a escaños parlamentarios fue el 2004, la participación femenina alcanzó 8,2% y las postulaciones reportadas para el 2007 por INE que fue de 27,1%. En cuando a la relación equitativa en los ingresos percibidos entre hombres y mujeres se ubica en 0,32, lo que refleja una cifra muy desfavorable para la mujer, poco más de un tercio (>[www.pnud.org.gt](http://www.pnud.org.gt)<, 2009).

Por su parte la PNUD, refiere los Objetivos de Desarrollo del Milenio ODM, de los ocho ODM concretos, medibles y exigibles, tienen su origen en la Declaración del Milenio de septiembre de 2000 donde se formulan las prioridades para el siglo XXI, prioridades que tienen sus raíces en el mismo marco filosófico que inspira los Derechos Humanos. Solo el objetivo 3 se

refiere explícitamente a la equidad de género, que se plasma en la siguiente tabla:

**TABLA 7.7** Objetivo No. Del ODM

Objetivo 3	Meta 4	Indicadores
Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.	Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de 2015.	<p>9. Relación entre niños y niñas en la educación primaria, secundaria y superior.</p> <p>10. Relación entre las tasas de alfabetización de las mujeres y los hombres de 15 a 24 años.</p> <p>11. Proporción de mujeres entre los empleados asalariados en el sector no agrícola.</p> <p>12. Proporción de puestos ocupados por mujeres en el parlamento nacional.</p>

**FUENTE:** Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.

Otro indicador que refiere el camino del país en equidad de género, es el Índice de Compromiso Cumplido (ICC), refiere la PNUD, que constituye un instrumento técnico político que busca medir el cumplimiento de los compromisos nacionales e internacionales suscritos por los gobiernos en materia de equidad de género y adelanto de las mujeres, como una forma de control ciudadano que busca evidenciar con datos confiables la situación de las mujeres y su evolución en los 10 años establecidos por la Plataforma de Acción Beijing (>[www.pnud.org.gt](http://www.pnud.org.gt)>, 2009).

Con relación a la meta ponderada para la región para el ICC, establecida en el 77,75%, en un informe elaborado por FLACSO Chile y UNIFEM, muestra para Guatemala sólo el dato del 2000, refiriendo el indicador en 51.8%. Este indicador considera tres áreas temáticas, las cuales están constituidas por una serie de indicadores regionales que permiten medir los avances en el cumplimiento de las metas establecidas, estas áreas son: a) participación y acceso al poder, b) autonomía y pobreza y c) salud de la mujer y derechos sexuales y reproductivos (>[www.flacso.d/](http://www.flacso.d/)< 2008).

Otro indicador que permite conocer como está Guatemala en el tema de equidad de género es el Índice de Equidad de Género (IEG) de Social Watch, permite posicionar y clasificar a los países en función de una selección de indicadores relevantes de inequidad de género, seleccionados de acuerdo a información disponible y comparable a nivel internacional. Clasifica a 154 países, 40 países de Africa Susahariana, 36 de Europa, 28 de América Latina y el Caribe, 19 de Medio Oriente y Norte de Africa, 18 de Asia Oriental y Pacífico, 6 de Asia Central, 5 de Asia Meridional y 2 de América del Norte. En conjunto estos países representan más del 90% de la población mundial. El IEG fue construido por primera vez en 2004.

El IEG según los valores de 2004 y la evolución a 2007, concluye "*la brecha de género persiste en todos los países del mundo.*"

Las tres dimensiones incluidas en el IEG son: actividad económica (brecha ingresos, brecha tasa de actividad), empoderamiento (% de mujeres en cargos técnicos, % de mujeres en cargos de dirección y gobierno, % de mujeres parlamentarias, % de mujeres en cargos ministeriales) y Educación (brecha tasa alfabetización, brecha tasa de matriculación primaria, brecha tasa matriculación secundaria, brecha tasa matriculación terciaria). Los valores posibles del índice se ubican entre 0 y 100, tendiendo a 0 en los países con menor equidad y 100 en aquellos con mayor equidad (Social Watch, 2008, p.6)

**TABLA 7.8** Índice de Equidad de Género de Social Watch a Nivel Regional

PAIS	POSICIÓN IEG	BRECHA EN TASA DE ACTIVIDAD MUJERES/HOMBRE	RELACIÓN INGRESOS ESTIMADOS MUJERES/HOMBRES	BRECHA EN ALFABETIZACIÓN MUJERES/HOMBRES	MUJERES PROFESIONALES Y TÉCNICAS (%)	MUJERES EN PUESTOS DE GOBIERNOS a nivel ministerial (%)
Guatemala	49	0,4	0,3	0,84	N/disponible	25,0
El Salvador	67	0,6	0,4	0,92	45	35,3
Honduras	69	0,6	0,5	1,01	52	14,3
Nicaragua	52	0,4	0,6	1,00	N/disponible	14,3
Costa Rica	68	0,6	0,5	1,01	40	25,0

FUENTE: Social Watch Informe 2008.

Como refleja la tabla 7.8 a nivel regional el primer lugar en el IEG lo ocupa Honduras con un IEG de 69, seguida por Costa Rica con 68, en tercera posición se encuentra El Salvador con 67, mientras que el cuarto lugar lo ocupa Nicaragua con una IEG de 52 y en 5to. lugar se ubica Guatemala con un IEG de 49.

## 7.6 REFLEXIONES FINALES: Posición de la mujer en la sociedad guatemalteca

Aún cuando la Constitución de la República en su Artículo 4to. refiere *“en Guatemala todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos. El hombre y la mujer cualquiera que sea su estado civil, tienen iguales oportunidades y responsabilidades...”* (>[www.quetzalnet.com.gt](http://www.quetzalnet.com.gt)<, 1985), la mujer tiene una posición muy distinta a la del hombre, aspecto que limita el hecho de que accedan a la igualdad social.

Hombres y mujeres desempeñan roles diferentes, en una sociedad que perpetua y exacerba las desigualdades, por ejemplo, los libros para escolares de educación primaria están plagados de ilustraciones que colocan a la mujer en desventaja frente al hombre (la mujer en la cocina, cuidando a los niños, atendiendo al esposo), enraizando los roles de la esfera pública y desde el inicio de su formación, colocando a la mujer en una posición de subordinación (INE, 2004).

El sistema patriarcal impera en la sociedad guatemalteca, donde las principales estructuras de poder están en manos de hombres, elemento clave que permite entender el espacio de la mujer en la sociedad. La mujer al año 2004 tiene un ingreso inferior al del hombre en un 42%, según datos del INE; asimismo el 7% de la población masculina ostenta educación superior, mientras que de la población femenina, únicamente la poseen el 4,8%, este rubro marca una clara desigualdad de acceso a las oportunidades.

En cuanto a los avances de equidad de género, Guatemala ocupa el último lugar a nivel regional, según el Índice de Equidad de Género –IEG- de Social Watch, según último informe publicado en el año 2007.

## LA MUJER EN LA ESTRUCTURA SOCIOLABORAL EN GUATEMALA

En el capítulo ocho se aborda la temática de la mujer en la estructura sociolaboral, su posición en la familia patriarcal, la estructura laboral y la participación de la mujer.

Se desarrolla el tema de la cultura y el liderazgo organizacional; asimismo, se aborda el escenario laboral que debe enfrentar la mujer; con lo cual se logra un acercamiento a la posición de la mujer en las estructuras empresariales del país.

Desde una perspectiva social, la mujer en Guatemala está inmersa dentro de un sistema patriarcal, una estructura rígida que a través de la historia han enfrentado, son sus desigualdades y la subordinación al colectivo masculino; donde los distintos ámbitos de la sociedad están regidos por la masculinidad.

La mujer ha participado en diversas organizaciones de la sociedad, públicas y privadas, pero siempre ha tenido que enfrentar las barreras impuestas, con los reducidos espacios abarcados en la esfera pública la mujer

ha sido invisibilizada, según el historiador Carrillo (1991), durante muchos años le fue negado la entrada a los discursos públicos, se le ha ubicado dentro del ámbito de reproducción familiar, por ello al buscar a las mujeres durante los primeros 40 años del siglo XX se las encuentra en la esfera privada, sujetas a la reproducción.

Así mismo, refiere Carrillo (1991), las mujeres han logrado cambios durante distintos periodos de la historia guatemalteca, entre 1900 y 1920, participaron desde una perspectiva moralista en los movimientos en contra de la dictadura de Estrada Cabrera, aún cuando en esta época la mujer no tenía identidad jurídica, su papel era solo de oyente que presentaba su visión moral de lo acontecido. Otra época que se visibilizó la mujer fue en 1944-1954, por la participación en la derrota de la dictadura del General Ubico y en movimientos durante los gobiernos de José Arévalo y Martínez y la elección de Jacobo Arbenz Guzmán.

Las luchas hechas de ciudadanas letradas y educadas, en su mayoría del área urbana, previeron la adquisición de una identidad jurídica y política, logrando que las mujeres guatemaltecas accedieran al voto en el año de 1945, en este momento, el derecho fue concedido solo a las mujeres alfabetas, en su mayoría ladinas. Así también, las mujeres accedieron a beneficios laborales como el pre y post parto, periodo de lactancia materna, la creación de guarderías infantiles, el reconocimiento del matrimonio de hecho, el seguro social a través del Instituto de Seguridad Social, que empieza sus funciones en 1946, en 1947 se decreta la ley que crea la regularización entre trabajadores y

patronos, en donde se fijan las obligaciones y derechos que a cada parte le corresponde, esto fue un gran avance en materia laboral; estos sucesos otorgaron mejoría en la calidad de vida de las mujeres de clase media, cultas y que se desenvolvían en el área urbana (Carrillo, 1991).

En cuanto a la ocupación laboral para las mujeres en Guatemala, a través de la historia se puede evidenciar la evolución en este ámbito. El trabajo de campo y artesano, era asignado a mujeres indígenas, ya fuera familiar o contratado, en el trabajo artesano también participaban mujeres ladinas de baja clase social. El rubro mayoritariamente ocupado por la mujer era el trabajo doméstico, luego era la ocupación del trabajo agrícola.

Durante las reformas alcanzadas por los movimientos en 1944 y 1954, la población femenina pobre y analfabeta se vio poco beneficiada, los cambios en el Código y Trabajo y el Seguro Social no aplicaban para ellas, su situación desventajosa continuó hasta que el movimiento revolucionario de 1970 les otorgó la oportunidad de organizarse.

La actividad femenina en el área urbana estaba realizada por mujeres no indígenas, tal como refiere Carrillo (1991), quienes se ocupaban en oficinas y obreras, artesanas en fábricas y en trabajos a domicilio. Dentro de los grupos femeninos mayoritarios en el ámbito laboral guatemalteco eran las trabajadoras de textiles, cerillos, beneficios de café; así también, estos grupos por ser la mayoría en la estructura económica del país, tuvieron mayor acceso a

negociaciones pertinentes para lograr cambios en la adquisición de beneficios sociales.

Fue en el período revolucionario del país en que la mayoría de la población indígena y pobres, alcanzó reconocimientos jurídicos y sociales que les otorgaran beneficios estatales y laborales. El periodo en que Guatemala accede a elecciones democráticas para todos y todas, es el 1985, cuando el Ex presidente Vinicio Cerezo queda elegido democráticamente, tras la reforma constitucional de 1985, siendo la última; la cual rige la nación actualmente.

Se da a conocer resultados de una investigación realizada a nivel latinoamericano de cultura organizacional y liderazgo, donde se generan una serie de conclusiones muy interesantes y que enmarcan barreras que las mujeres que ocupan puestos de alta dirección deben enfrentar.

En la actualidad la mujer debe enfrentar ámbitos laborales alineados a los estereotipos masculinos, tienen que examinar el estilo de los sistemas de interrelación que imperan dentro de la empresa y buscar adaptar un estilo de liderazgo que encaje dentro de la cultura organizacional y el sistema de liderazgo que los directivos aprueben, en tanto los hombres no enfrentan este tipo de barrera por estar, en la mayoría de casos, la cultura enfocada dentro de los rasgos masculinos.

Al finalizar el capítulo se hace referencia a la realidad laboral femenina en la actualidad, dando a conocer los resultados de una investigación realizada

a nivel mundial por la Empresa multinacional Manpower; la cual también opera en Guatemala.

## 8.1 LA POSICIÓN DE LA MUJER EN LA FAMILIA PATRIARCAL GUATEMALTECA

La afirmación de Langarde es oportuna para iniciar este tema *"El poder patriarcal hace que las mujeres seamos conceptualizadas simbólicamente como seres incompletos"* (p.68).

Langarde (1993), define a la familia *"como el ámbito social y cultural privado, como el espacio primario de pertenencia, definición y adscripción del sujeto, como una institución del Estado en la sociedad. Está formada por conjuntos de relaciones, instituciones, personajes y territorios"*. Es el primer foco de la reproducción de creencias y valores y ubican a hombres y mujeres en posiciones diferentes, tal como refiere Langarde *"La familia, la escuela, la iglesia, y los medios masivos, son instituciones encargadas de conformar el género a través de la educación, de la religión y de la síntesis ideológica primaria que se realiza en la familia, sustancialmente a través de la afectividad. En la transformación primera, en la conformación de los géneros, la institución central es la maternidad y la relación con la madre es la prioritaria"* (p.56).

La paternidad y la conyugalidad son instituciones básicas que articuladas con la maternidad fundamentan la familia (Languarde, 1993). La maternidad propia de la mujer, implica cuidados permanentes de reposición y reproducción de la humanidad, además prodigan a la mujer a otros, por la

responsabilidad de brindar cuidados a los demás dentro de las familias. Una relación basada en el privilegio biológico de la progenitura materna, se adjudican todos los hechos sociales que la constituyen.

La jerarquía que se estructura entre los miembros de la familia está basada en las categorías sexo-género y edad. Donde el sexo-género masculino predomina sobre el sexo-género femenino y los de mayor edad sobre los menores. En una familia típica nuclear el padre ejercería el poder sobre la mujer y los hijos, mientras que la madre lo ejercería sobre los hijos.

La mujer vive sujeta de una figura masculina, desde su infancia, viven dispersas entre los hombres, sujetas por diversidad de factores como: el medio ambiente, el trabajo, los intereses económicos o la condición social, todos ellos sujetos a la masculinidad, como el padre, hermanos, esposo, jefe, entre otros. La mujer reduce su vida a la esfera privada, las que incursionan en la esfera pública tienen una actividad social muy distinta a la de los hombres y deben tener energía para desempeñar sus dobles o triples roles, madres, esposas, directivas.

Refiere Rakowsky citado por Gutierrez, et. al. (2003), *“En general, aunque existen sus excepciones, la mujer latinoamericana no importando la clase socioeconómica a la que pertenezca, desde niña ha sido criada para asumir los roles sociales de ama de casa, esposa y madre dentro del hogar. Su personalidad refleja los mensajes implícitos*

*y explícitos que le fueron transmitidos a través de la socialización. Acepta que su tarea primordial es casarse con un buen hombre y presentarse como la madre abnegada, cuidadora de la moral y el honor de la familia y ser una esposa fiel, respetuosa y obediente. Si el hombre manda, la mujer obedece. Si el hombre mantiene el hogar, la mujer es mantenida" (p.18).*

Asimismo refiere Rakowsky, el contenido de esta socialización puede variar de una clase social a otra, algunas familias consideran que no se necesita educación formal, sino de las destrezas femeninas del hogar; otras valorizan el alcance de la educación superior como un factor que les puede permitir acceder a un esposo de alto nivel educativo o de ingresos económicos altos, ven en la educación superior de la mujer una alternativa en caso de viudez o divorcio, nunca como un desarrollo personal, sino complementario del rol femenino que la sociedad asigna.

Ahora la percepción de la sociedad de las madres solteras, refiere Lagarde (1993), *"la cultura y la sociedad no reconocen como familia, no implica la conyugalidad, o que la díada madre – hijo es una nueva forma social (nueva por su carácter de fenómeno masivo, emergente, en expansión), y los percibe a partir de la familia y el matrimonio, tanto a nivel social, como jurídico, moral y éticamente" (p.19).*

Para la sociedad patriarcal las madres solteras son como mujeres sin dueño, como incompletas y carentes del hombre que las marque como propiedad suya. Son parte de una familia incompleta. De ellas se dice que fracasaron aunque sean mujeres exitosas en otros aspectos de su vida, a cada hijo se le llama fracaso. Así refiere Lagarde (1993), la sociedad las sanciona negativamente por transgredir tabúes, realizar prohibiciones que atentan contra la constitución de la familia.

En la actualidad, aún, cuando la incursión de la mujer en la esfera pública va en crecimiento debe enfrentar una serie de barreras que le dificultan su desarrollo profesional y la obliga a escoger que papel desempeñar, el de esposa o el de profesional.

## **8.2 ESTRUCTURA LABORAL Y PARTICIPACIÓN DE LA MUJER**

Guatemala ha estado inmersa en una serie de acuerdos a nivel internacional en busca de mejorar la equidad de género, siendo el marco legal un buen punto de partida para posicionar a la mujer en la estructura laboral del país, el marco legal se menciona en capítulo anterior, numeral 7.4. resalta lo establecido en la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés), a través de la cual *"...los Estados Partes adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en otras esferas de la vida económica y social a fin de asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres,*

remunerados fuera del hogar. Las mujeres hacen la mayor parte del trabajo no remunerado, lo que incide en que se tienda a ignorar o a reducir el valor del aporte femenino.

En la tabla 7.3 se muestra la participación de la mujer en la esfera pública, donde las mujeres casadas o unidas tienen una participación del 38.36%, menor a la participación de la mujer separada, divorciada o viuda, que participa en un 53.27%.

**TABLA 7.3** Tasa de Participación Económica por Área Geográfica y Sexo, según Estado Conyugal, República de Guatemala. Año 2004

ESTADO CONYUGAL	TOTAL		URBANO		RURAL	
	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE
Unida, unido, casada, cas	38.36	95.65	48.71	94.01	29.27	97.13
Separada, separado, divorciada, divorciado, viuda, viudo	53.27	74.56	56.62	67.58	48.53	83.07
Soltera, soltero	34.00	58.98	40.81	53.40	27.92	63.86

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística -INE-. Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos - ENEI-, Septiembre año 2004.

El desarrollo de la mujer profesional en la sociedad guatemalteca no es fácil, existen una serie de creencias y valores que han asignado roles de género, dificultado el acceso de la mujer a puestos de alta dirección. Uno de los aspectos relevantes y enmarca la inequidad de género existente en el país, es la diferencia salarial, las mujeres perciben menor sueldo que los hombres, tal como se refleja en los datos que se presentan en la tabla 7.4.

**TABLA: 7.4 Diferencia Salarial por Sexo, según Rama de Actividad Económica, República de Guatemala. (Años 2002 y 2004)**

RAMA DE ACTIVIDAD	TOTAL		DIFERENCIA
	MUJER	HOMBRE	
AÑO 2002			
Agricultura	582.60	766.20	-183.61
Industria	1,313.20	2,123.90	-810.76
Comercio	1,342.10	1,787.00	-444.95
Otras *	1,849.80	2,753.70	-903.96
TOTAL	5,087.70	7,430.80	-2,343.10
			46%

RAMA DE ACTIVIDAD	TOTAL NACIONAL		DIFERENCIA
	MUJER	HOMBRE	
AÑO 2004			
Agricultura	505.30	733.70	-228.40
Industria	913.70	1,601.10	-687.40
Comercio	1,324.60	1,559.00	-234.50
Otras *	1,358.80	1,918.00	-559.20
TOTAL	4,102.40	5,811.80	-2,393.00
			42%

**FUENTE:** Instituto Nacional de Estadística -INE-, Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos -ENEI-, septiembre año 2004.

\*Otras: Incluye las actividades económicas: construcción, electricidad, minas y canteras, servicios comunales, transporte

Como se puede observar, la brecha salarial de la mujer es amplia, durante el año 2002 las estadísticas del INE y la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos ENEI, reporta para el año 2004 una diferencia de los ingresos de mujeres del 42% inferior al de hombres y el año 2002, reporta un diferencial en igual posición del 46% por abajo. Si bien registra una mejoría es sumamente baja.

Dentro de los esfuerzos legales que ha realizado el país para apoyar la igualdad de género están: La creación de la Secretaría Presidencial de la Mujer SEPREM, creada según acuerdo gubernativo en mayo de 2000. Tiene como misión promover con la participación de las instituciones del Estado,

*los mismos derechos en: prestaciones familiares, obtener préstamos bancarios, hipotecas y otras formas de crédito...". Asimismo, de manera específica, en la parte III, resumen del artículo 13 la CEDAW establece que "...la participación activa de las mujeres es imprescindible para el desarrollo económico y social de Guatemala y es obligación del Estado promover la eliminación de toda forma de discriminación contra ellas."*

Como ya se mencionó en el ámbito laboral, el enfoque de género es altamente evidente, donde la inequidad de género impera y forma barreras para que las mujeres puedan acceder a puestos de alta dirección, el trabajo proporciona simultáneamente un locus y una identidad en la estructura social, y encierra un efecto multiplicador sobre otras oportunidades sociales.

El ámbito laboral puede proporcionar a la mujer la oportunidad de empoderamiento, constituye uno de los campos de reflexión de mayor antigüedad en la temática del género. Para la mujer, entrar en la esfera pública es enfrentar un papel doble o triple (madre, esposa, directiva), ya que en ningún momento se desliga del rol asignado en la esfera privada.

En el trabajo asalariado o por cuenta propia, si se lleva a cabo en jornadas de tiempo parcial o completo, o si se realiza en la casa o fuera de ella, son muy diversas sus implicaciones para las posibilidades de empoderamiento de la mujer. Como lo han constatado diversos estudios (Benería y Roldán, 1987; García y Oliveira, 1994), en la medida en que el trabajo se acerque al ámbito doméstico y reduzca los espacios de interacción de las mujeres,

menores son sus posibilidades de estimular una mejoría sustancial en sus condiciones de autonomía (Oliveira y Salles, 1988). El trabajo a domicilio, por ejemplo, es uno de los que más limitaciones imponen al crecimiento de la autonomía femenina.

Según datos del INE, las proyecciones de población a junio de 2009, Guatemala tiene una población de 14.017,057 habitantes, de los cuales el 48.7% es masculina el 51.3% femenina (>[www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt)<, 2009).

El perfil de la fuerza laboral guatemalteca que publica el INE, para el año 2006 presentó los siguientes datos estadísticos: Población Económicamente Activa PEA, fue estipulada en 5,046,658 habitantes; de la cual el 52.3% es población femenina el 47.7% masculina. De la PEA que el país presentaba en 2006, la ubicación en el sector formal era del 24.6% y en el sector informal el 75.4% (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2006, p.8).

La población ocupada que registró el país en el 2006 fue de 4.885,738 habitantes de los cuales el 65% correspondía a población masculina y el 35% a población femenina.

El perfil de educación de la fuerza laboral del Guatemala se presenta en la tabla 8.1.

**TABLA 8.1** Perfil de Educación de la Fuerza Laboral

NIVEL ACADEMICO	POBLACION OCUPADA		POBLACION DESOCUPADA	
		%		%
Analfabetas	1201892	24.6%	17534	10.9%
Primaria incompleta	1587865	32.5%	20430	12.7%
Primaria completa	825690	16.9%	32817	20.4%
Secundaria incompleta	542317	11.1%	32978	20.5%
Secundaria completa	503231	10.3%	38125	23.7%
Superior incompleta	131914	2.7%	13674	8.5%
Superior completa	92829	1.9%	5308	3.3%
<b>TOTAL</b>	<b>4885738</b>		<b>160866</b>	
HOMBRES	3184615	65.2%	97002	60.3%
MUJERES	1705123	34.9%	63864	39.7%

**FUENTE:** Dirección de Estadísticas laborales, Ministerio de trabajo y previsión Social, Instituto Nacional de Estadística.  
Datos del año 2006

En la población ocupada con nivel académico superior completo, el 63.4% corresponde a hombres y el 36.6% a mujeres. En el caso de la población desempleada con igual nivel académico, el 20.8% es masculino el 79.2% es femenino. Números que hablan claramente de la condición desigual que enfrentan las mujeres guatemaltecas (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2006, p.10).

En cuanto a la población ocupada por sectores se presenta tabla 8.2:

**TABLA 8.2** Población Ocupada por Sectores

SECTOR	TOTAL SECTOR	%
Sector Gobierno	195429	4.0%
Sector Privado	1372893	28.1%
Jornaleros, peones	527660	10.8%
Empleo Doméstico	136801	2.8%
Empleo por cuent apropia no agrícola	947833	19.4%
Empleo de patrones no agrícolas	141686	2.9%
Empleo por cuent apropia agrícola	630260	12.9%
Empleo de patrones agrícolas	78172	1.6%
Trabajo familiar sin pago	855004	17.5%
	<b>4885738</b>	

**FUENTE:** Dirección de Estadísticas laborales, Ministerio de trabajo y previsión Social, Instituto Nacional de Estadística.  
Datos del año 2006

En busca de plantear la posición de la mujer guatemalteca en el ámbito laboral, se presenta nuevamente el dato de los ingresos registrados en el país, tanto para hombres como para mujeres.

**TABLA 8.3** Diferencia Salarial por Sexo, según Rama de Actividad Económica, República de Guatemala. (Años 2002 y 2004)

RAMA DE ACTIVIDAD	TOTAL		DIFERENCIA
	MUJER	HOMBRE	
AÑO 2002			
Agricultura	582.60	766.20	-183.61
Industria	1,313.20	2,123.90	-810.76
Comercio	1,342.10	1,787.00	-444.95
Otras *	1,849.80	2,753.70	-903.96
TOTAL	5,087.70	7,430.80	-2,343.10
			46%

RAMA DE ACTIVIDAD	TOTAL NACIONAL		DIFERENCIA
	MUJER	HOMBRE	
AÑO 2004			
Agricultura	505.30	733.70	-228.40
Industria	913.70	1,601.10	-687.40
Comercio	1,324.60	1,559.00	-234.50
Otras *	1,358.80	1,918.00	-559.20
TOTAL	4,102.40	5,811.80	-2,393.00
			42%

**FUENTE:** Instituto Nacional de Estadística -INE-, Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos -ENEI-, septiembre año 2004.

\*Otras: Incluye las actividades económicas: construcción, electricidad, minas y canteras, servicios comunales, transporte

Estos datos obtenidos en el Instituto Nacional de Estadística reflejan claramente la diferencia salarial que existen entre hombres y mujeres donde las mujeres tienen un ingreso de hasta el 42% inferior que los hombres (>[www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt), 2004).

### 8.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

En este apartado se da a conocer la cultura organizacional y las estructuras de liderazgo que imperan en las organizaciones, que conforman los estereotipos que las mujeres deben enfrentar en las empresas, que a su vez se traducen en las barreras para acceder a puestos de alta dirección.

En la actualidad existe suficiente investigación teórica y empírica que avala la persistencia del techo de cristal en el desarrollo profesional de las mujeres, aún con los avances conseguidos, muy distintos en cada país, aún a nivel regional, ya que Guatemala se ubica en la quinta posición del Índice de Equidad de Género, según (Informe de Social Watch publicado en el año 2007, p.6).

El modo de operar de las barreras implícitas, que construyen el techo de cristal, están interrelacionadas con la cultura organizacional y los sistemas de liderazgo que se constituyen en las empresas, estas variables generan elementos que confluyen en la construcción de la desigualdad entre hombres y mujeres.

El fuerte arraigo de las tradiciones culturales, las relaciones de poder que siguen existiendo entre mujeres y hombres; así como la construcción subjetiva de feminidad y la masculinidad confluyen en la formación del denominado techo de cristal, refiere Morrison y Von Glinow (1990), citado por Barberá.

Con el término de cultura organizacional se alude al conjunto de significados, valores y normas que comparte cada organización, dirigiendo las relaciones entre las personas, creando redes y atribuyendo significados, hasta el punto de llegar a establecer una identidad colectiva, es evidente que las personas se involucran y se ven implicadas en los grupos de los que forman parte, de modo que la atmósfera que se respira en la empresa se impregna como la identidad de sus miembros, es aquí donde se constituye una serie de barreras para las mujeres profesionales, dentro de las cuales la incompatibilidad de la cultura organizacional con la vida familiar es un factor primordial y enmarca la forma como la mujer es percibida en la empresa y en la sociedad.

Barberá, et. al. (2003), hace referencia a teorías que ayudan a explicar la incompatibilidad de la vida laboral y familiar; así como la percepción de la mujer en la esfera privada y pública, en el caso de la teoría del capital humano de Jacobs (1999), refiere que el proceso de marginación de las mujeres deriva de la falta de tiempo para dedicarlo al reciclaje, fuera del horario laboral. Esta teoría enfatiza que los conocimientos que se adquieren con el desempeño laboral en la organización resultan fundamentales para el progreso profesional. Muchas mujeres quedan marginadas por no disponer de tiempo suficiente para invertirlo en su formación. Por tal caso, las diferencias mujer-hombre en comportamientos laborales, dedicación y eficacia en el trabajo, o en centralidad del trabajo en la vida, tienen su origen en el proceso de marginación que la

estructura social ejerce contra las mujeres y en el mantenimiento de los roles y funciones estereotipadas de género.

Headlam Wells y Milles (1999) citados en Barbera, et al. (2003), hacen referencia a que es común que las mujeres asuman como propias la mayor parte de responsabilidades familiares y cargas domésticas, aún cuando trabajen a tiempo completo y compartan con parejas que tienen una actitud positiva en la participación doméstica. Refieren *"para ellas, compatibilizar su profesión con las responsabilidades familiares ha sido y continúa siendo muy difícil, algo que exige mucho esfuerzo, una gran organización personal y una fuerte carga de estrés adicional. Las dificultades se agravan cuando se trata de actividades directivas que conllevan una dedicación prolongada y una gran disponibilidad de movimiento. De hecho, bastantes mujeres que han llegado a ocupar un puesto directivo relevante afirman que, en algún momento de su vida, han tenido que afrontar el dilema de conceder prioridad al trabajo o a la familia"* (p.18).

Otra teoría que refiere Barberá, et. al. (2003), es la teoría de la elección racional de Hankim (1996) complementaria de la teoría del capital humano, se ha interesado por conocer las decisiones que deben tomar las mujeres para incorporar en su desarrollo profesional, su compromiso familiar y que suelen restar posibilidades a su carrera y dificultar el ejercicio laboral. Hamkim argumenta que muchas mujeres que hacen una elección consciente entre mantenerse en el campo de batalla de la competencia profesional o relegar

esta faceta para compatibilizarla con las obligaciones familiares, elección que polariza la posición de las mujeres en el mercado laboral.

Este planteamiento coincide con lo que Bologh (1990) denomina racionalidad femenina por contraste con el concepto clásico de racionalidad masculina weberiana. A diferencia de esta última, que sólo considera las actividades instrumentales dirigidas a la meta, las elecciones racionales femeninas incorporan, dentro de las estructuras sociales y económicas, los sentimientos y emociones propios y ajenos, las diferencias de estos modos racionales de situarse en la esfera pública y la privada (trabajo y vida en general) son determinantes de la posición que suelen ocupar las mujeres en la jerarquía laboral y social.

Hay suficiente documentación disponible que permite sintetizar que en la actualidad, el techo de cristal lo apuntalan dos consistentes pilares referidos a la cultura organizacional dominante, caracterizada por la persistencia de creencias sociales estereotipadas sobre los géneros, y a las responsabilidades familiares asumidas mayoritariamente por las mujeres.

La cultura de la organización, más aún, de un departamento de la organización llega a determinar los sistemas de interacción de las empresas, que determinan como se ajuntan los rasgos masculinos y/o femeninos. En el sistema de liderazgo que impera dentro de una organización influyen sus creencias y valores, ya que en función de los sistemas de interacción determinados será lo que se apruebe o rechace dentro de la organización,

dando paso a la congruencia de papeles, refiriendo Anne Cummings (Enlaces, 2009):

*“la congruencia de valores es la expectativa de que una persona actúe de determinado modo con base a su género, cuando no cumple dicha expectativa, e independiente de la efectividad real del líder, las percepciones sobre la capacidad de liderazgo pueden menguar. Un hombre y una mujer pueden hacer lo mismo, pero si ambos actúan de un modo enérgico, la mujer será considerada menos efectiva ya que se espera que sea el hombre el que se comporte de dicho modo. Las investigaciones muestran que al convocar a hombres y mujeres que no se conocían, los hombres que se manifiestan como líderes son considerados más efectivos que las mujeres líderes, las mujeres pueden haber alcanzado iguales resultados que los hombres, pero las percepciones sobre su efectividad es diferente” (p.11).*

En un estudio del programa Warton Executive Education para la formación de ejecutivos titulado: Women in Leadership: Legacies, Opportunities and Challenges (Mujeres y liderazgo: legado, oportunidades y retos, 2009, p.21) establece una serie de papeles determinados para un estilo de liderazgo femenino o masculino, resultados que se presentan en la tabla 8.4.

dando paso a la congruencia de papeles, refiriendo Anne Cummings (Enlaces, 2009):

*“la congruencia de valores es la expectativa de que una persona actúe de determinado modo con base a su género, cuando no cumple dicha expectativa, e independiente de la efectividad real del líder, las percepciones sobre la capacidad de liderazgo pueden menguar. Un hombre y una mujer pueden hacer lo mismo, pero si ambos actúan de un modo enérgico, la mujer será considerada menos efectiva ya que se espera que sea el hombre el que se comporte de dicho modo. Las investigaciones muestran que al convocar a hombres y mujeres que no se conocían, los hombres que se manifiestan como líderes son considerados más efectivos que las mujeres líderes, las mujeres pueden haber alcanzado iguales resultados que los hombres, pero las percepciones sobre su efectividad es diferente” (p.11).*

En un estudio del programa Warton Executive Education para la formación de ejecutivos titulado: Women in Leadership: Legacies, Opportunities and Challenges (Mujeres y liderazgo: legado, oportunidades y retos, 2009, p.21) establece una serie de papeles determinados para un estilo de liderazgo femenino o masculino, resultados que se presentan en la tabla 8.4.

**TABLA 8.4** Papeles de Estilos de Liderazgo Femeninos y Masculinos

<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
Sensible	Fuerte
Capaz de desempeñar varias tareas simultáneamente	Arrogante
Siente empatía hacia los demás	Inteligente
Intuitiva	Se enfoca en alimentar su ego
Compasiva	Bravucón
Hábil para crear relaciones	Convincente
Habilidad verbal	Dominante
Buscar consenso	Enérgico
Colaboradora	Se centra en una única tarea
	Competitivo
	Testarudo
	Enfocado en la tarea (materialista)
	Con pretensiones de superioridad y directo

**FUENTE:** Molina, C. Enlaces. Revista de la universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 2009, p. 21.

En este estudio en que se aproximan a las diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres desde el ámbito de la construcción social del género, rasgos asociados con la masculinidad y feminidad, refiere Cummings, es determinante que la biología no determina al 100% los temas de género y la gran parte de lo que se piensa en términos de liderazgo normalmente cae en la categoría de rasgo masculino, independientemente de que el líder sea hombre o mujer.

El estudio publica el resultado que determina un estilo de liderazgo masculino y femenino, Cummings refiere:

*“los hombres suelen basarse más en la consecución de determinados objetivos, mientras que las mujeres adoptan un estilo más interpersonal de liderazgo. Así el estilo masculino suele incluir comportamientos enérgicos y orientados hacia un objetivo, mientras que un estilo femenino se basa más en las relaciones y es más democrático. Además los hombres suelen adoptar mayores riesgos intelectuales y tienen mayor confianza en sí mismos, mientras que las mujeres se las arreglan y suelen ser más eficientes a la hora de resolver problemas”*  
(Enlaces, 2009, p.22).

Dentro de las conclusiones más importantes que revela el estudio publicado en Enlaces, menciona que los sistemas de interrelación que imperan en las empresas (refiriendo al liderazgo y la cultural organizacional), enmarcan el tipo de liderazgo que es percibido como eficiente, independiente del sexo del líder, donde si la mujer actúa con un estilo de liderazgo femenino y se desarrolla dentro de una empresa con una cultural masculina, se presenta la incongruencia de papeles y aunque pueda presentar iguales resultados que sus colegas hombres será percibida como menos efectiva.

Refiere Anne Cummings, las mujeres tienen que examinar el estilo de los sistemas de interrelación que imperan dentro de la empresa y buscar adaptar un estilo de liderazgo que encaje dentro de la cultura organizacional y el sistema de liderazgo que los directivos aprueben, en tanto los hombres no enfrentan este tipo de barrera por estar, en la mayoría de casos, la cultura enfocada dentro de los rasgos masculinos.

En función del tipo de liderazgo y cultura organizacional que impera en las empresas a nivel latinoamericano se da a conocer los datos que forman parte de un estudio de Globe, realizado por Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M., Bustamante, C., Dorfman, P., Ferreira M., Fim, C., Ickis, J. y Martínez, S. (1999), en el cual analizan el liderazgo y la cultura organizacional entre 10 países de América Latina, en cuenta Guatemala, y su contraste con el resto del mundo, el total de países analizados es de 64, incluidos 10 de América Latina. Se centró en 18 escalas de cultura y 21 de liderazgo. Realizaron una encuesta acerca de 16,000 gerentes en todo el mundo, incluidos 1,400 latinoamericano, mediante la colaboración de 170 investigadores.

En la investigación cuantitativa de Ogliastri, et. al. (1999), los principales resultados son los siguientes:

Los gerentes latinoamericanos muestran una clara preferencia por líderes orientados a obtener altos resultados de desempeño, integradores de equipos y colaboradores con el grupo, administrativamente competentes y dispuestos a sacrificarse por la

organización. El líder autónomo o individualista es muy mal evaluado en Latinoamérica.

Los coeficientes de variación entre los países latinoamericanos indican un liderazgo y cultura organizacional homogénea que contrastan con la diversidad de países estudiados (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Venezuela).

En una calificación entre 1 y 7, las 110 encuestas realizadas a gerentes de Guatemala, identifican al país como uno de los siete países latinoamericanos con mayor desigualdad de poder.

Los países latinoamericanos fueron identificados como los más elitistas, aún frente a los anglosajones, donde refieren que este factor obedece a estructuras históricas de las sociedades, que son jerárquicas y cerradas que dan origen al elitismo, a la envidia y hasta la violencia. Así el que logra subir debe cerrar el acceso a los otros (Ogliastri, et. al., 1999).

Guatemala se encuentra dentro de las sociedades que refieren que desean mayor igualdad, se continuará viviendo grandes tensiones sociales por el deseo de disminuir la desigualdad, pues aun en los niveles gerenciales de las sociedades latinoamericanas hay un gran deseo de disminuir la distancia de poder y vivir una cultura menos jerárquicamente estratificada.

Con respecto a la igualdad de géneros, Globe partió de dos variables a) una sobre valores afirmativos y dominantes (que han considerado tradicionalmente masculinos), y los valores de ternura y calidez interpersonal que tradicionalmente se han llamado femeninos, y b) sobre preferencias hacia la igualdad de los géneros. Es claro que en casi todos los países del mundo se percibe una discriminación contra las mujeres, lo que en América Latina se presenta más agudo, principalmente en Ecuador y Guatemala.

Permite concluir una homogeneidad cultural en lo que concierne a la percepción que se tienen sobre igualdad entre los sexos en Latinoamérica. Guatemala se encuentra dentro de los países a nivel intermedio en el deseo por igualdad entre los sexos. Aun con la fama internacional que tienen los países latinoamericanos de manejar una cultura machista, presentan una orientación hacia la igualdad. Probablemente este será uno de los factores de cambio cultural más acelerado en los años por venir (Ogliastri, et. als., 1999).

Los resultados indican que en los países latinoamericanos se percibe una orientación hacia el individualismo, comparativamente con el promedio internacional, Guatemala se encuentra dentro de los países con mayor individualismo.

## 8.4 ESCENARIO LABORAL FEMENINO

En el siguiente apartado se presenta la realidad laboral de las mujeres, en un estudio realizado por una empresa internacional dedicada a prestar servicios en el área de recursos humanos Manpower, publicado por Carlos Molina director editorial de la revista Enlaces de la Universidad Tecnológica de El Salvador, el estudio se llevó a cabo en julio de 2008.

La ficha técnica proporciona la siguiente información: Encuestas de 29,169 gerentes/directores de 33 países de todo el mundo. El 48% de los encuestados fueron hombres y el 52% mujeres. El 18% de los encuestados tenían menos de 30 años de edad; 28% entre 30 y 39 años; 27% entre 40 y 49; 18% entre 50 y 59; y 6% eran mayores de 60 años; únicamente el 3% rehusó contestar (Enlaces, 2009, p.10).

El 34% de los encuestados tenía título universitario; 29% tenía un diploma técnico; 18% había obtenido un nivel de instrucción más bajo; 14% indicó que había obtenido una maestría; y 1% había alcanzado un doctorado. El 4% se rehusó a contestar (Enlaces, 2009, p.10).

Regionalmente, el 29% de los encuestados procedía de ocho países del continente americano; 33% procedía de ocho países y territorios del área Asia Pacífico; y 38% provenía de 17 países de Europa, Medio Oriente y África.

Este estudio permitió obtener un escenario de la realidad de la vida laboral de las mujeres en pleno siglo XXI, entre los principales hallazgos se mencionan las siguientes (Molina, 2009).

El objetivo principal de la empresa internacional Manpower, citada en Enlaces (2009), -opera en Guatemala-, era conocer las actitudes y opiniones sobre mujeres que desempeñan funciones gerenciales, así como sus percepciones sobre la realidad de las mujeres para ascender en la escala corporativa, alrededor del 44% de los encuestados piensan que el género no determina si se es buen o mal jefe; sin embargo, la mitad de los encuestados creen que la familia puede ser una limitante para el crecimiento de una mujer en el trabajo.

Los encuestados masculinos indicaron que ellos se consideran mejores jefes, y 24% de las féminas indicaron que ellas eran mejores. A escala regional, en cambio, los encuestados en el continente americano dijeron que las mujeres en un 26% son mejores supervisoras que los hombres 22%. En la región de Asia Pacífico, los hombre 34%, fueron percibidos como mejores supervisores que las mujeres 13% (Enlaces, 2009, p.11).

Sin embargo, con capacidades gerenciales equiparables fueron percibidos los hombre en un 18% y los mujeres en un 15% en todos los países de Europa, Medio Oriente y Africa.

En la pregunta ¿Es la familia una limitante para la carrera de las mujeres? Un 48% de todos los encuestados dijo que tener niños es una limitante, mientras que el 44% aseguró que no consideraban que el tener niños constituya limitantes, solo el 8% de los encuestados aseguro que no estaban seguros. El 48% de los encuestados, tanto hombres como mujeres, consideran que las mujeres que deciden tener familia limitan su trayectoria de sus carreras (Enlaces, 2009, p.11).

Con respecto a la pregunta de la equidad en las empresas, el 48% de los encuestados consideran que las mujeres nunca ocuparán la mitad o más de los puestos ejecutivos de alto nivel o funciones gerenciales elevadas, esto contrasta con lo indicado por el 72% de los encuestados que conocían madres que ocupaban puesto directivos. De los hombres encuestados 50% como de las mujeres el 46% considera que las funciones gerenciales de alto nivel nunca serán desempeñadas proporcionalmente por hombres y mujeres. A nivel regional la negativa mayor fue en el continente americano, donde el 58% refiere que las mujeres no accederán a puesto gerenciales al igual que los hombres (Enlaces, 2009, p.13).

En Estados Unidos de Norteamérica se presenta el caso que del 93% las mujeres que hacen una pausa en su carrera profesional, generalmente para tener a los hijos y que desean volver a incorporarse a sus carreras únicamente lo logran el 74%.

El techo de cristal también continúa siendo un problema. Aún cuando es cierto que las mujeres han podido llegar a la cima de muchas compañías, existe todavía una percepción de que no proporcionan el mismo nivel de beneficio para la empresa que los hombres; esta percepción resulta un disuasivo para el ascenso.

## **8.5 REFLEXIONES FINALES: Posición de la mujer en las estructuras empresariales de Guatemala**

La posición de la mujer en las estructuras empresariales está definida por la cultura organizacional donde se marcan las creencias y valores que imperan dentro de la empresa y señala la asignación de papeles que asumen hombres y mujeres, donde se refleja el sistema de liderazgo que impera; el cual, refiere Cummings (Enlaces, 2009), las mujeres directivas tienen que examinar para determinar el estilo de los sistemas de interrelación y buscar adaptar un estilo de liderazgo que encaje dentro de la cultura de la organización. A pesar de todo, aún cuando las mujeres equiparan las competencias profesionales de los hombres, examinan los sistemas de interrelación y buscan adaptarle un estilo de liderazgo y siempre son percibidas como líderes con menores resultados.

Tal como refiere Barberá, et. al. (2003), las mujeres deben elegir si dedican su tiempo, esfuerzo y capacidades a ocupar un puesto directivo, renunciando así, a su posición de madres y esposas, o bien buscar

compatibilizar su profesión con las responsabilidades familiares; lo cual limitará su carrera profesional.

De acuerdo con un estudio realizado por Manpower en julio de 2008 y publicado por Enlaces en 2009, en el cual incluyen a Guatemala, cuyo objetivo principal era conocer las actitudes y opiniones sobre mujeres que desempeñan puestos gerenciales, así como sus percepciones sobre la realidad de las mujeres para ascender en la escala corporativa, revela que el 50% de los ejecutivos encuestados refiere que la familia puede ser una limitante para el crecimiento de una mujer en el trabajo, el 48% aseveró que el tener hijos es una limitante para la carrera de la mujer y el 58% refieren las mujeres no accederán a puestos gerenciales al igual que los hombres (p.8).

A la mujer le toca que enfrentar una serie de barreras para escalar en las estructuras organizativas, encuentran un entramado de roles estereotipados a la medida de los hombres, los puestos ejecutivos desde inicio de la historia se diseñaron para los hombres, donde un hombre casado es percibido como una persona con mayor responsabilidad y que dará mejores resultados a la empresa; en tanto que una mujer casada es percibida como una persona que no tiene la disponibilidad de tiempo para desempeñar el puesto, que presenta limitaciones para viajar, entre otros aspectos; esto en función que la sociedad asigna el rol de la esfera privada exclusivamente a la mujer.

El diseño de puestos de alta gerencia diseñados a la medida masculina se puede apreciar claramente en los perfiles de puestos donde los requerimientos

están enfocados a personas dispuestas a ceder el cien por cien de su tiempo y que no tendrán la limitación del cuidado de la familia (hijos, adultos mayores, administración del hogar, etc.).

# **PARTE IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

---

- ❖ **ESTRUCTURAS EMPRESARIALES VIGENTES:  
Construcción socio-empresarial del género**
- ❖ **LA INEQUIDAD DE GÉNERO EN GUATEMALA: Las  
Barreras que enfrenta la Mujer Profesional en los  
Puestos de Alta Dirección**
- ❖ **PROPUESTA PARA CERRAR BRECHAS Y  
ALCANZAR EQUIDAD DE GÉNERO**
- ❖ **CONCLUSIONES**

## **ESTRUCTURAS EMPRESARIALES VIGENTES: Construcción Socio-Empresarial del Género**

En el presente capítulo inicia la presentación de resultados, abordando la variable de las estructuras empresariales y la construcción socio empresarial del género; asimismo se hace referencia a los pasos metodológicos utilizados para el análisis de resultados.

Para aproximarse a las barreras que las mujeres profesionales deben enfrentar para acceder a puestos de alta dirección en pleno siglo XXI, fue imperante entrar a conocer cómo se estructuran las empresas en cuanto a las relaciones formales e informales, donde las formales están integradas por una serie de normas, políticas, manuales, reglamentos y cartas de organización; y por su parte, las informales son las relaciones de las personas; ambas se ven influidas por el sistema de creencias y valores que rige cada organización. Para revelar las estructuras empresariales se aplicó el Análisis de Contenido (AC) a una muestra de anuncios de ofertas laborales; ya que cumplir el perfil solicitado es la carta inicial para que un profesional ingrese a un puesto determinado y, es precisamente en el perfil donde se puede determinar los estereotipos que rigen dentro de la organización, principalmente en la alta

dirección que es desde donde se conducen las operaciones empresariales, por ende, la reproducción de roles dentro de la empresa se presenta en cascada.

Por otra parte, para darle validez a ésta información se realizó un análisis estadístico enfocado en la medición de la variable en mención, aplicando un cuestionario a una muestra de 100 profesionales de las ciencias económicas, en el cual participaron en igual proporción hombres y mujeres.

## **9.1 LOS PASOS METODOLÓGICOS**

La presente investigación se apoya en la validez y confiabilidad que le proporciona la triangulación metodológica, tal como refiere Yacuzzi citando a Elster (1993), quien afirma que la validez y confiabilidad se apoya en la triangulación que se puede presentar entre los investigadores, las metodologías y las muestras, entre otros. La metodología utilizada para el acercamiento de las estructuras organizacionales vigentes y evidenciar las condicionantes que derivan en barreras que apuntan al género es el Análisis de Contenido (AC) aplicado a una muestra de la sección de empleos del matutino Prensa Libre, considerando los días lunes y jueves del mes de julio de 2009. Además, se utilizó el método del estudio de casos; cuyas unidades aproximadas se analizaron a través del Análisis Crítico del Discurso (ACD) y, la tercera metodología es estrictamente cuantitativa, se tomó una muestra de 100 profesionales del Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas de Guatemala, con quienes se utilizó la entrevista estructurada.

Para el método de análisis de casos se estructuró un diseño encapsulado (múltiples unidades de análisis), donde la unidad de análisis es un profesional de nivel de grado, se formaron dos grupos: El primero de ellos como referente conformado por 12 hombres y, el segundo, integrado por 12 mujeres con capacidades profesionales homogéneas, representan el grupo observado.

El análisis se llevó a cabo contrastando los resultados de las metodologías cualitativas con las cuantitativas; lo cual, permitió validar los resultados por la aplicación de la triangulación metodológica en la investigación.

## **9.2 CONSTRUCCIÓN SOCIO-EMPRESARIAL DEL GÉNERO**

Para el acercamiento a las condicionantes al género, es decir, el sistema sexo-género que se ha construido en la sociedad, específicamente en las estructuras empresariales, se utilizó la metodología del Análisis de Contenido (AC), que es un técnica objetiva, sistemática, cualitativa y cuantitativa que se basa en materiales representativos; en este caso, se aplicó una muestra de la sección de empleos del matutino Prensa Libre de los días lunes y jueves del mes de julio de 2009; esta técnica se caracteriza por la exhaustividad y presenta posibilidades de generalización, es decir, su objetividad se da por el empleo del análisis que puede ser reproducido por otras investigaciones, presenta la posibilidad de medir frecuencias de las características que el investigador determine, además de los datos descriptivos

obtenidos mediante la aplicación de la estadística y, su condición híbrida permite detectar la presencia y ausencia de determinadas características de contenido.

La interpretación de la información contenida en los anuncios de la muestra determinada, permitió develar las principales características que rigen las estructuras empresariales vigentes y corroborarlas con la teoría.

En el cuestionario, instrumento utilizado para recoger datos mediante la entrevista estructurada realizada a la muestra de cien profesionales del Colegio de Ciencias Económicas se midió esta variable, cuyo análisis se presenta posterior al del AC.

TABLA No. 9.1 Análisis de Contenido -AC-

02-07-2009						
Director nacional		Sin limites	Si	Don de mando, ordenado, líder	30	10 años experiencia
Gerente de ventas	Hombre	Sin compromiso de horario	No	Comunicación asertiva, actitud de servicio, relaciones interpersonales, orientado a metas, proactivo, dinámico, organizado, confiable, liderazgo	30-45	5 años experiencia
Administrador general		Disponibilidad de horario	No	Relaciones interpersonales, actitud de servicio, don de mando, ordenado, proactivo	25-40	5 años experiencia
06-07-2009						
Director financiero		Sin limites	Si	Proactivo, orientado a resultados, persuasivo, don de mando, lider positivo	30	5 años experiencia Incluye fig. masculina
Gerente general	Hombre	Sin limitaciones (min. 10 horas)	Si	Enfocado a resultados, don de mando, actitud de servicio, ordenado, dinámico, proactivo, relaciones interpersonales,	30-45	
Gerente de ventas	Indistinto	Sin limites	Si	Enfocado a resultados, proactivo, don de mando, dinámico, capacidad de negociar, innovador, orientado a resultados, agente de cambio		5 años experiencia
Jefe de agencia		Sin limitaciones	No	Vocación de servicio, orientado a resultados,	25-35	
Director de RRHH		De 8:00 a 17:00 horas	No	Relaciones interpersonales, trabajar bajo presión, orientados a metas y resultados, espíritu de servicio, trabajo en equipo, organizado	28-45	5 años experiencia
Gerente de ventas	Hombre	Sin limitaciones	Si	Positivo, orientado al servicio, orientado a cumplimiento de metas, toma de decisiones, habilidad para negociar	28-40	5 años experiencia
Director de auditoria	Hombre	Sin limitaciones	Si	Toma de decisiones, negociador, comunicación efectiva, trabajo en equipo, proactivo	30-45	10 años experiencia
Gerente de admón. Y finanzas	Hombre	Disponibilidad de horario	Si	Trabajo bajo presión, orientado a objetivos, proactivo, organizado		5 años experiencia
Gerente de restaurante	Hombre	Sin limites de horario	No	Orientado a metas, trabajo en equipo, organizado	25-40	5 años experiencia Incluye figura masculina
09-07-2009						
Director (a) de RRHH	Indistinto	Disponibilidad de horario	No	Acostumbrado a trabajar bajo presión, orientado a metas, enfocado al servicio, habilidad trabajo en equipo, relaciones interpersonales, organizado	28-48	5 años experiencia
Administrador general	Hombre	Sin limitación de horario	Si	Acostumbrado a alcanzar metas, organizado, disciplinado, acostumbrado a trabajar bajo presión.	30-50	2 años experiencia
Administrador general		Disponibilidad de tiempo y horario	No	Responsable, ordenado, don de mando, extrovertido, relaciones interpersonales, acostumbrado a trabajar bajo presión, ordenado	25-40	3 años experiencia

FUENTE: Elaboración propia información Prensa Libre del 2 al 09 de julio/2009.

TABLA No. 9.2 Continuación del Análisis de Contenido -AC-

13-07-2009							
Gerente de proyecto	Hombre	Disponibilidad de horario	Si	Habilidad de negociación, organizado, analítico, capacidad de trabajo bajo presión, habilidad solución de problemas, trabajo en equipo	25-40	6 años experiencia	
Administrador general		Sin limitación de horario	Si	Dinámico, proactivo, con iniciativa, orientado a cumplir objetivos y metas		3 años experiencia	
Gerente de compras	Hombre	Sin limitación de horario	No	Acostumbrado a trabajar bajo presión, orientado a resultados	25-35	3 años experiencia	
Gerente general	Indistinto	Disponibilidad de horario	Si	Habilidad presentaciones en el extranjero, tomo de decisiones, negociación	30-45	6 años experiencia	
Director de riesgos		Disponibilidad de horario	Si	Capacidad de desarrollo de personas, enfoca a metas, don de mando	30-45	3 años experiencia	
Gerente de ventas		Disponibilidad de horario	Si	Actitud positiva, enfocado (a) en servicio, con iniciativa, responsable, acostumbrado (a) a trabajar bajo presión		5 años experiencia	
Gerente de restaurante	Hombre	Disponibilidad completa de horario	No	Rel. Interpersonales, trabajo en equipo, proactivo, habilidad para dirigir personas	25-30	5 años experiencia	
Director nacional		Disponibilidad de horario	Si	Capacidad resolver problemas, negociador, proactivo, enfocado a metas	30-45	10 años experiencia	
Gerente de ventas		Disponibilidad de horario	Si	Trabajo en equipo, negociador, ordenado, liderazgo	28-40	5 años experiencia Figuras femenina y masculina	
Gerente financiero	Hombre	Sin limitación de horario	Si	Habilidad toma de decisiones, don de mando, positivo, liderazgo		5 años experiencia Incluye figura masculina	
Gerente general	Femenino	Disponibilidad de horario	No	Cumplimiento de objetivos, servicio al cliente, cumplimiento de objetivos y alcanzar metas, negociadora, excelente toma de decisiones, líder positiva, organizada, emprendedora	38	5 años experiencia	
Gerente financiero	Hombre	Sin limitaciones de horario	Si	Liderazgo, trabajo en equipo, ordenado	30-48	5 años experiencia	
16-07-2009							
Director (a) de producción		Disponibilidad de horario	Si	Análítico, liderazgo, innovador, proactivo, trabajo en equipo, acostumbrado a trabajar bajo presión		2 años experiencia	
20-07-2009							
Gerente de cadena de tiendas	Hombre	Disponibilidad de horario	Si	Líder positivo, proactivo, habilidad de comunicación verbal, relaciones interpersonales, organizado, capacidad de planificar, visionario, disciplinado, puntual	28		
Gerente de sucursal		Disponibilidad de horario	No	Liderazgo, proactivo, resolver problemas	25-38	3 años experiencia Incluye figura masculina	
Gerente de distribución		Disponibilidad de horario	Si	Comprometido, ético, liderazgo, comunicación, negociador, capacidad toma de decisiones, orientado a resultados, trabajo en equipo, relaciones humanas,		3 años experiencia	
Gerente de ventas regional		Disponibilidad de horario	Si	Liderazgo, toma de decisiones, coordinar equipos	30-40	5 años experiencia Figuras fem. y masculina	
Gerente de producto	Indistinto	Disponibilidad de horario	Si	Orientado al cumplimiento de cuotas y objetivos, liderazgo			
Gerente general		Sin limitaciones de horario	Si	Orientado a resultados, asertivo en toma de decisiones, liderazgo	30	5 años exp.	

FUENTE: Elaboración propia información Prensa Libre del 13 al 20 de julio/2009.

TABLA No. 9.3 Continuación del Análisis de Contenido -AC-

23-07-2009							
Director proyecto	de	Hombre	Sin limitaciones de horario	Si	Orientado a servicio, proactivo	30-50	5 años experiencia
Gerente relaciones	de		Sin limitaciones de horario	Si	Capacidad de análisis y síntesis, excelente comunicador, dinámico, orientado al servicio, relaciones humanas		3 años experiencia
27-07-2009							
Gerente consultoría	de		Disponibilidad de horario	No	Proactivo, responsable, trabajo en equipo, facilidad de comunicación verbal y escrita	30-40	5 años experiencia
Gerente proyecto	de		Flexibilidad de horario	Si	Dinámico, responsable, líder, negociador		5 años experiencia
Gerente distribución	de		Disponibilidad de horario	Si	Orientado a resultados, liderazgo, don de mando	28-40	5 años experiencia Incluye figura masculina
Gerente de cadena de abastecimiento	de		Sin limitación de horario	Si	Liderazgo, relaciones interpersonales, negociador, ordenado	25-45	3 años experiencia Incluye figura masculina
Gerente relaciones públicas	de		Sin limitaciones de horario	Si	Capacidad de análisis, comunicación, relaciones humanas, liderazgo	25-40	3 años experiencia
Gerente de ventas			Disponibilidad de horario	Si	Toma de decisiones, negociador, liderazgo, don de mando, iniciativa, creatividad	30	3 años experiencia Incluye figura masculina
30-07-2009							
Gerente de administración			Sin problemas de jornada extendida	Si	Capacidad para comunicarse, liderazgo, negociador, comprometido, don de mando	28-45	5 años experiencia Incluye figura masculina

FUENTE: Elaboración propia información Prensa Libre del 23 al 30 de julio/2009.

TABLA No. 9.4 Análisis de Contenido (AC)

CATEGORIAS	FRECUENCIAS	ANALISIS ESTADISTICO
Sexo	15 = hombres 1 = mujer 5 = ambos 22 = sin definir sexo	
Horario laboral	42 = sin limitación de horario 1 = con jornada definida	
Disponibilidad de viajar	31 = disponibilidad 12 = sin disponibilidad	
Edad mínima		Media = 26 años Rango mínimo = 25
Edad máxima		Media = 40 Rango máximo = 50
Experiencia requerida		Media = 4.3 años Mediana = 5 años Moda = 5 años
Ilustraciones	33 = ninguna ilustración 8 = ilustración masculina 0 = ilustración femenina 2 = ambas ilustraciones	
Competencias		Porcentajes
• Liderazgo		56%
• Organización		53%
• Orientación metas/resultados		49%
• Acostumbrado al trabajo bajo presión		49%
• Proactivo/emprendedor		49%
• Negociador		40%
• Toma de decisiones		39%
• Don de mando		38%
• Excelentes relaciones interpersonales		28%
• Orientado al servicio		26%
• Dinámico		26%
• Toma de decisiones		21%

FUENTE: Elaboración propia con información de anuncio de Prensa Libre, 2009.

*“Desde los años noventa un gran cuerpo de investigadores comienza a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones reales de poder y responsabilidad con la cultura organizacional. Loden (1987), Davison y Cooper (1992), Marchall (1992, 1993), Maddock y Parkin (1993), Maier (1999), el Instituto de la Mujer (1990), Pallarés (1993), Sánchez Apellániz (1997) apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por los valores androcéntricos excluyentes de lo femenino, lo que provoca serias trabas para el desarrollo profesional de las mujeres. Además aunque la problemática asociada al género es sobradamente conocida, las organizaciones no se ven a sí mismas como elementos que siguen perpetuando unas relaciones desiguales entre hombres y mujeres” (Ramos, et. al. 2003, p.18).*

Con la cultura organizacional regida por valores androcéntricos, no se puede esperar mas que su actuación en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género. Refiere Ramos, et. al. (2003), dentro de éstos procesos básicamente se mencionan: a) las reglas informales, redes o networks masculinas existentes en las organizaciones, b) la política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, c) la escasez de mentorización de mujeres, y d) la falta de políticas organizacionales tendentes a lograr un mayor respeto de la vida privada y de conciliación entre el trabajo y familia.

Tal como refieren investigaciones previas, desde la década de los noventa se ha estudiado elementos al interior de las organizaciones que evidencian que la construcción de los elementos de la estructura de las organizaciones está impregnada de los estereotipos masculinos.

Según el sociólogo alemán Max Weber las organizaciones son símbolos e instrumentos de la modernidad, ya que son pocos los espacios no institucionales, la interacción de las personas en las organizaciones se ve influenciada por la cultura organizacional y el sistema de liderazgo que en ella imperen, donde se hace evidente la manera cómo se establecen los estereotipos al interior de la organización enmarcado en los perfiles que requieren para cubrir puestos de alta dirección o puestos de poder.

En los datos del AC se puede evidenciar claramente que los puestos de alta dirección apuntan a reclutar hombres, el lenguaje androcéntrico es evidente. De la muestra compuesta de 43 anuncios, el 35% solicita directamente hombres, 51% hace referencia que es indiferente el sexo; sin embargo el lenguaje está plagado de androcentrismos, 12% refiere que está dirigido a ambos sexos utilizando un lenguaje según el género gramatical y únicamente el 2% refiere que es un puesto exclusivo para mujeres.

El 98% de las ofertas laborales refiere que solicita profesionales sin ninguna limitación de horario; tal como refiere el IMOP (1999) *"Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres, esposa-madre-directiva,*

*representa un problema crucial. Para muchas organizaciones los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras (...)*" (Ramos, et. al. 2003, p.13).

La edad mínima solicitada es de 26 años y la máxima de 50 años, solicitando un nivel de experiencia en promedio de 4.3 años; otro dato que arrojó la estadística descriptiva es la moda en la experiencia, que corresponde a 5 años.

Otro factor que evidencia la construcción de los perfiles gerenciales dentro de un estereotipo masculino son las figuras que las ofertas laborales contenían. El 19% de las ofertas laborales estaban ilustradas con una figura masculina, únicamente el 4% contenían una figura haciendo referencia a ambos sexos y 0% contenía figuras femeninas.

En cuanto a las competencias profesionales solicitadas se encuentra una combinación de los papeles determinados para hombres y para mujeres según un estudio del programa Warton Executive Education para la formación de ejecutivos titulado: *Women in Leadership: Legacies, Opportunities and Challenges* (Mujeres y liderazgo: legado, oportunidades y retos) establece una serie de papeles determinados para un estilo de liderazgo femenino o masculino, resultados que se presentan en la tabla 9.5.

**TABLA 9.5** Papeles de Estilos de Liderazgo Femeninos y Masculinos

<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
Sensible	Fuerte
Capaz de desempeñar varias tareas simultáneamente	Arrogante
Siente empatía hacia los demás	Inteligente
Intuitiva	Se enfoca en alimentar su ego
Compasiva	Bravucón
Hábil para crear relaciones	Convincente
Habilidad verbal	Dominante
Buscar consenso	Enérgico
Colaboradora	Se centra en una única tarea
	Competitivo
	Testarudo
	Enfocado en la tarea (materialista)
	Con pretensiones de superioridad y directo

**FUENTE:** Molina, C. Enlaces. Revista de la universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 2009. (p. 21).

De los papeles masculinos que requieren en las ofertas laborales se encuentran: Orientado a metas y resultados, requerido en el 49% de las ofertas laborales; acostumbrado al trabajo bajo presión (fuerte) el 49%, emprendedor (competitivo) el 49%, negociador el 40%, don de mando el 38%; sumando en total 5 papeles.

De los papeles que requieren y que enfocan directamente al estereotipo femenino están: Organización (capaz de varias actividades simultáneas), el cual es requerido en el 53% de las ofertas laborales, Excelentes relaciones interpersonales el 28%; para sumar 2 papeles en total.

De los papeles donde encajan ambos estereotipos están: Dinámico, el cual es solicitado en el 26% de los ofertas laborales, Toma de decisiones en el

39% y el liderazgo, es solicitado en el 56% de las ofertas laborales; 3 papeles en suma.

El liderazgo; que es solicitado, según lo refleja los resultados derivados del Análisis de Contenido, en el 56% de las ofertas laborales, es un papel que se encuentra relativo al sistema de liderazgo que impera dentro de una organización; donde influyen sus creencias y valores, ya que en función de los sistemas de interacción determinados será lo que se apruebe o rechace dentro de la organización, dando paso a la congruencia de papeles, referida por Anne Cummings *"la congruencia de valores es la expectativa de que una persona actúe de determinado modo con base a su género, cuando no cumple dicha expectativa, e independiente de la efectividad real del líder, las percepciones sobre la capacidad de liderazgo pueden menguar. Un hombre y una mujer pueden hacer lo mismo, pero si ambos actúan de un modo enérgico, la mujer será considerada menos efectiva ya que se espera que sea el hombre el que se comporte de dicho modo. Las investigaciones muestran que al convocar a hombres y mujeres que no se conocían, los hombre que se manifiestan como líderes son considerados más efectivos que las mujeres líderes, las mujeres pueden haber alcanzado iguales resultados que los hombres, pero las percepciones sobre su efectividad es diferente"* (Enlaces, 2009, p.11).

Este último elemento ayuda a concluir que las estructuras empresariales vigentes en el país se han construido con base a estereotipos masculinos y, en pleno siglo XXI continúan reproduciéndose y aceptándose como algo que

forma parte de los seres humanos, asignando espacios para hombres y mujeres; donde la mujer continua dentro de la esfera privada.

A continuación se presentan los resultados derivados del análisis estadístico realizado a la información recabada de las entrevistas realizadas a una muestra de cien profesionales del Colegio de Profesionales de las Ciencias Económicas.

De la muestra seleccionada el 50% corresponden a mujeres y el 50% a hombres, quienes poseen las características siguientes:

La edad media de la muestra es de 33.59 años, la mediana de esta variable es de 33 años y la moda es de 25 años, como se presenta en la tabla 9.6.

**TABLA 9.6** Edad de los Participantes en la Investigación

<b>MEDIDA</b>	<b>VALOR</b>
MEDIA	33.59
MODA	25
MEDIANA	33
DESVIACION ESTANDAR	6.85
VARIANZA	46.95
COEFICIENTE DE VARIACION	20.399
N	100

**FUENTE:** Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

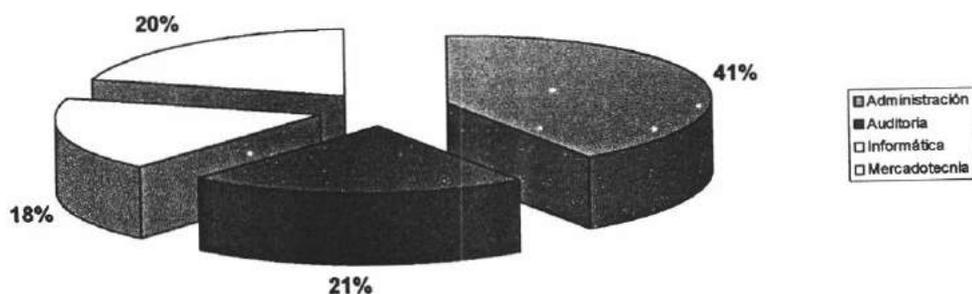
**TABLA 9.7** Título de Grado de los Entrevistados

TÍTULO	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
ADMON.	41	41.0	41	41.0
AUDITORIA	21	21.0	62	62.0
INFORMATICA	18	18.0	80	80.0
MERCADEO	20	20.0	100	100.0

FUENTE: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

En la tabla 9.7 se muestran el título de grado de los participantes y se presenta gráficamente a continuación.

**GRAFICA 9.1** Título de Grado de los Entrevistados



FUENTE: elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

El 20% de los participantes ostenta título a nivel de grado en el área de Mercadotecnia, el 18% en el área de Informática, el 21% son Auditores y Contadores Públicos y, el 41% corresponde a profesionales en el área de Administración de Empresas.

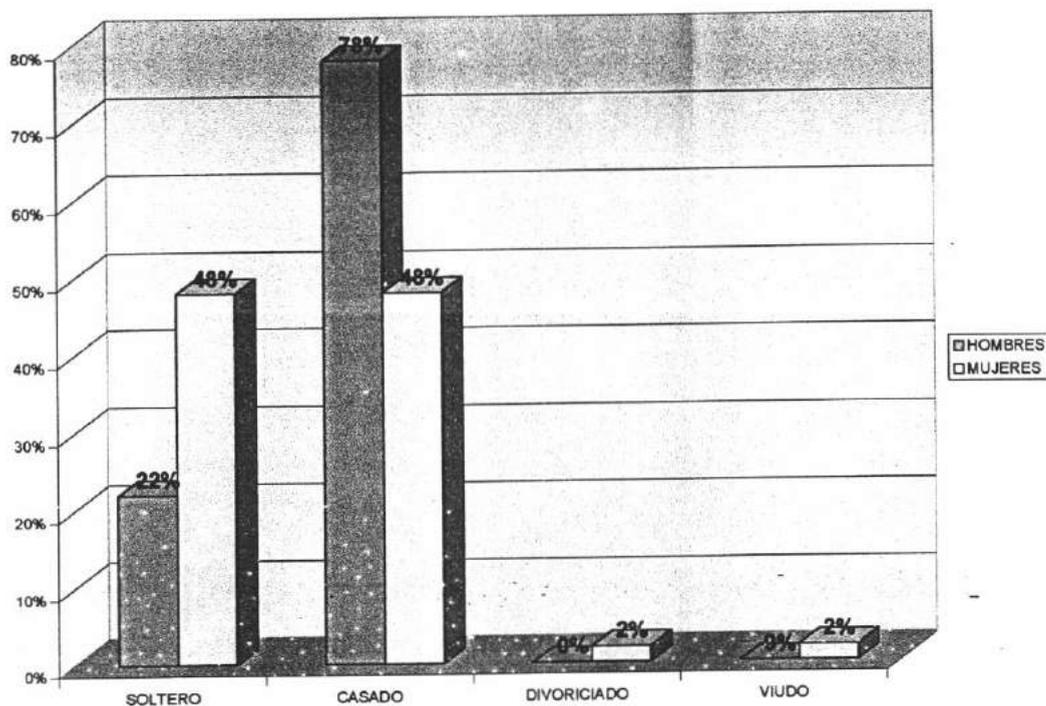
Otro punto que influye en la construcción socio-empresarial del género y en el desarrollo profesional es el estado civil, en tanto a nivel general los encuestados son en un 35% solteros, el 63% casados, el 1% viudos y, el 1% divorciados; tal como se muestra en la tabla 9.8.

**TABLA 9.8** Estado Civil de los Entrevistados

ESTADO CIVIL V5	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia Acumulada	Porcentaje Acumulado
SOLTERO	35	35.0	35	35.0
CASADO	63	63.0	98	98.0
DIVORCIADO	1	1.0	99	99.0
VIDUO	1	1.0	100	100.0

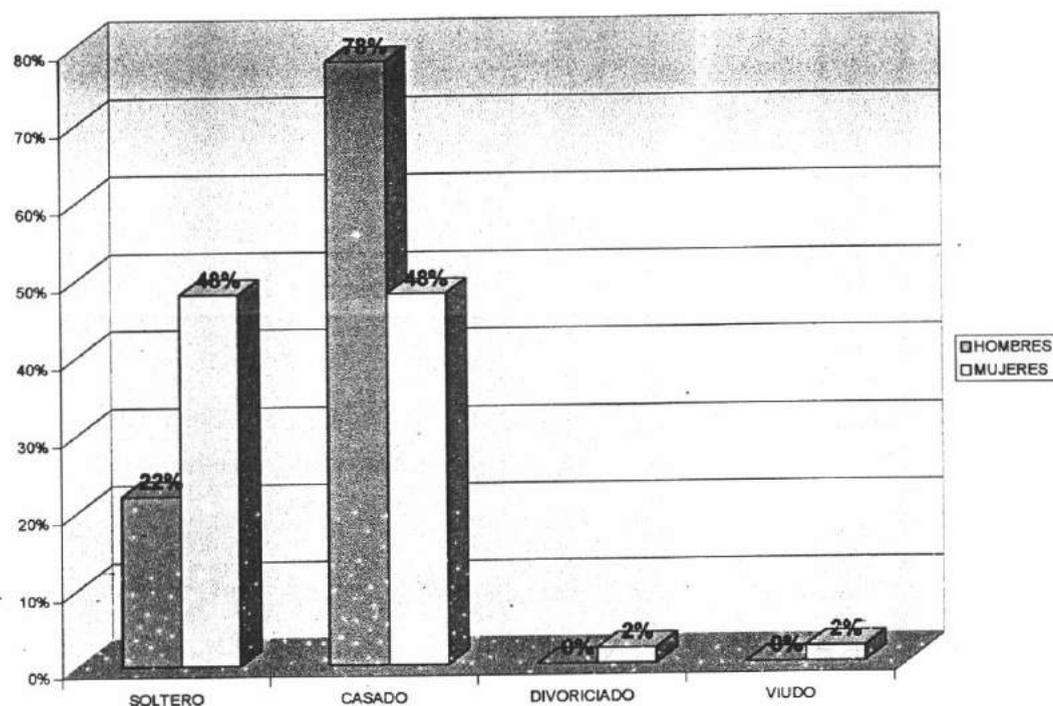
FUENTE: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

Ahora bien, al relacionar las variables: sexo de los participantes con estado civil; se encuentra que el 78% de los hombres es casado y el 22% soltero; en tanto que de las mujeres, únicamente el 48% está casada y el 48% son solteras, el 2% corresponde a divorciadas y el 2% restante a viudas, datos que se presentan en la gráfica 9.2.

**GRAFICA 9.2** Estado Civil – Sexo de los Entrevistados

FUENTE: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

Otra característica de la muestra es el puesto de trabajo de los participantes; la cual refleja claramente la inequidad existente en el desarrollo profesional. La muestra refleja a nivel general que los profesionales del Colegio de Ciencias Económicas ocupan puesto de alta gerencia en un 51%, de dirección media un 45% y a nivel jefatura un 4%, datos que se presentan en la tabla 9.9.

**GRAFICA 9.2** Estado Civil – Sexo de los Entrevistados

FUENTE: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

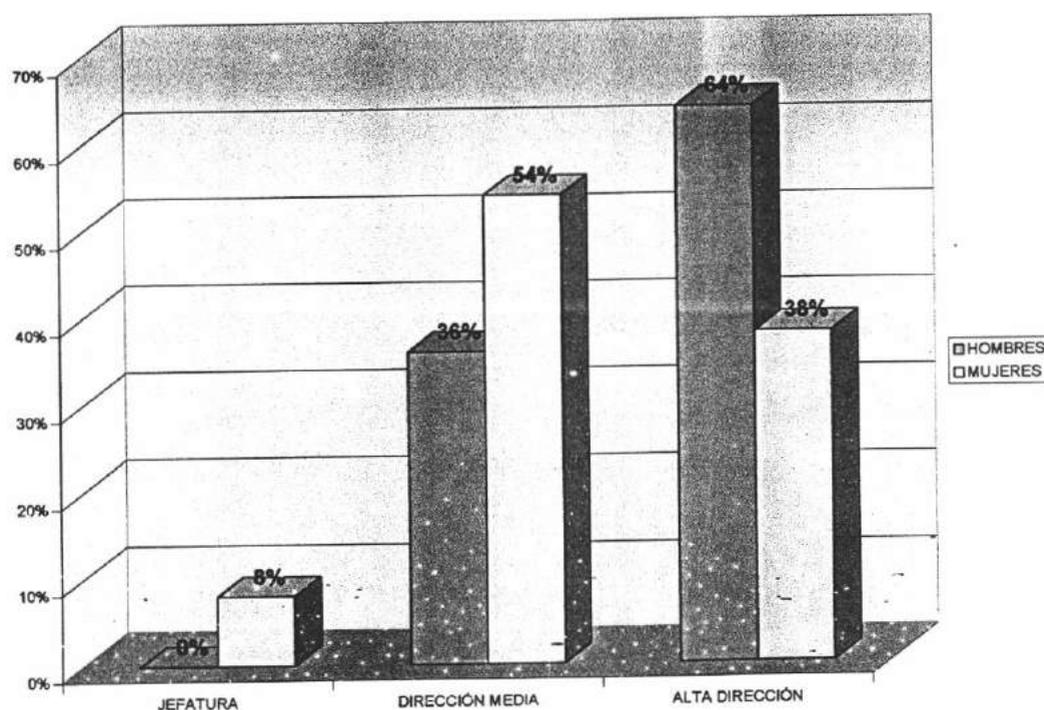
Otra característica de la muestra es el puesto de trabajo de los participantes; la cual refleja claramente la inequidad existente en el desarrollo profesional. La muestra refleja a nivel general que los profesionales del Colegio de Ciencias Económicas ocupan puesto de alta gerencia en un 51%, de dirección media un 45% y a nivel jefatura un 4%, datos que se presentan en la tabla 9.9.

**TABLA 9.9** Puesto de Trabajo de los Entrevistados

PUESTO DE TRABAJO		Frecuencia		Porcentaje
V11	Frecuencia	Porcentaje	Acumulada	Acumulado
JEFATURA	4	4.0	4	4.0
DIR. MEDIA	45	45.0	49	49.0
ALTA/DIR.	51	51.0	100	100.0

FUENTE: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

La muestra por sexo, en cuanto al puesto de trabajo que ocupan los profesionales refleja los datos siguientes: De los hombre participantes en la investigación, ninguno ocupa puestos a nivel jefatura, el 36% ocupa un puesto de gerencia media y el 64% ocupa un puesto a nivel de alta dirección; en tanto que de las mujeres, el 54% ocupa un puesto de dirección media, únicamente el 38% ocupa un puesto de alta dirección y un 8% que ocupa un puesto a nivel jefatura, tal como refleja la gráfica 9.3.

**GRAFICA 9.3** Sexo-Puesto de Trabajo de los Entrevistados

FUENTE: Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2009.

Otro aspecto revelado en la investigación y que evidencia las desventajas que las mujeres tienen para su desarrollo profesional es el número de hijos de los participantes; así como la ocupación de los cónyuges.

En cuanto al número de hijos es evidente que el papel de madre es un rol que limita el crecimiento profesional de las mujeres, en las tablas 9.10 y 9.11 se presenta este dato:

**TABLA 9.10** Número de Hijos del Total Entrevistados

MEDIDA	VALOR
MEDIA	1.21
MODA	0
MEDIANA	1
DESVIACION ESTANDAR	1.12
VARIANZA	1.25
COEFICIENTE DE VARIACION	92.71
N	100

FUENTE: Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2009.

El análisis estadístico general refleja que la media de hijos que los profesionales tienen es de 1.21, la mediana es 1 en tanto que la moda refleja 0 hijos.

Ahora bien al realizar el análisis por sexo de la muestra tomada en la investigación, la estadística descriptiva refleja los datos que se presentan en la tabla 9.11.

**TABLA 9.11** Número de Hijos Datos Mujeres y Hombres

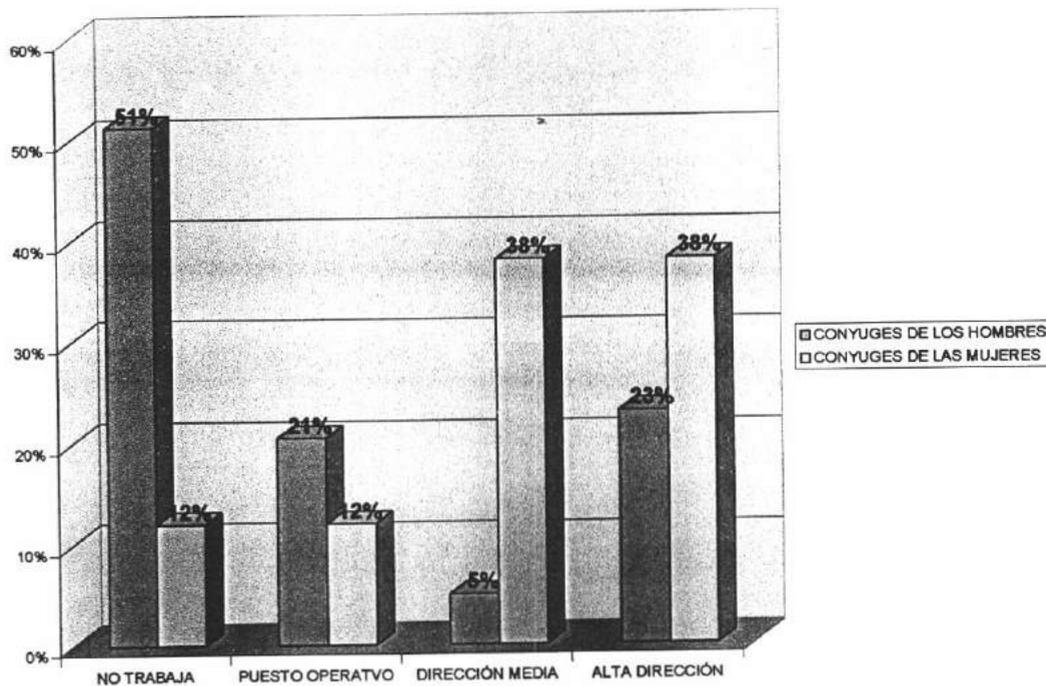
DATOS DE LA MUJERES		VALOR
MEDIDA		
MEDIA		0.86
MODA		0
MEDIANA		0.5
DESVIACION ESTANDAR		1.06
VARIANZA		1.14
COEFICIENTE DE VARIACION		124.32
N		50
DATOS DE LOS HOMBRES		
MEDIDA		
MEDIA		1.56
MODA		2
MEDIANA		2
DESVIACION ESTANDAR		1.07
VARIANZA		1.14
COEFICIENTE DE VARIACION		68.72
N		50

FUENTE: Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2009.

La información de número de hijos de los profesionales sujeto de estudio, refleja que en las mujeres la media es 0.86, frente a los hombres que es 1.56; la mediana es 0.5 para las mujeres y para los hombres es de 2 hijos; en cuanto a la moda refleja que las mayoría de mujeres profesionales no tienen hijos en tanto que los hombres tienen 2 hijos.

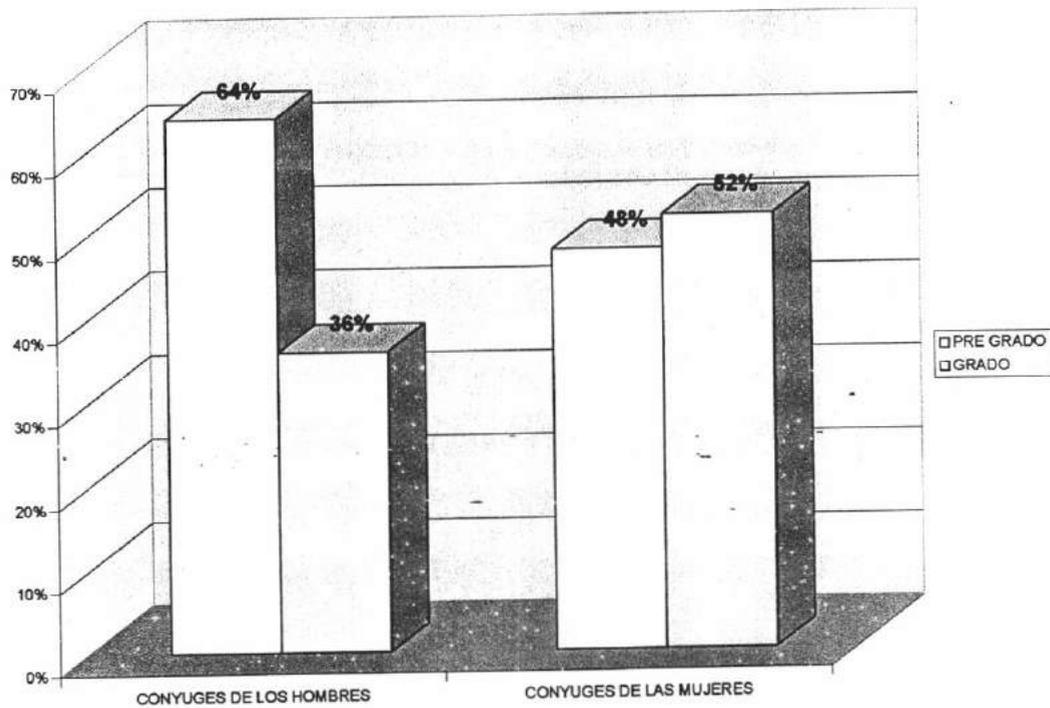
Esta información es de relevancia al contrastarla con la ocupación de los cónyuges de los profesionales y su nivel académico. Los hombres tienen mayor número de hijos; ya que no tienen a su cargo su crianza y cuidado, la posición de la esfera privada recae directamente en sus esposas, en vista que refleja que el 51% de los cónyuges de los hombres no trabaja. En la gráfica 9.4 se presenta esta información.

**GRAFICA No. 9.4** Ocupación de los Cónyuges de los Profesionales Entrevistados según su Sexo.



FUENTE: Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2009.

**GRAFICA No. 9.5** Nivel Académico de los Cónyuges de los Profesionales Entrevistados según su Sexo



FUENTE: Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2009.

De los participantes hombres (el 50% de la muestra) están casados el 78%, de los cuales el 51% de sus cónyuges no trabaja y 64% de sus esposas alcanzaron el nivel académico de pre-grado y, el 36% restante el nivel de grado. En cuanto a las cónyuges de los hombres que trabajan (49%); el 21% de ellas se desempeñan a nivel operativo; a nivel de dirección media el 5% y, tienen un puesto a nivel de alta dirección el 23% de la esposas de los profesionales hombres del Colegio de Ciencias Económicas.

En el caso del resto de la muestra (50%), mujeres, están casadas únicamente el 48%; de las cuales, el 52% de sus cónyuges ostentan el nivel de grado y el 48% el nivel de pre-grado; se desempeñan en puestos operativos el 12%, en puesto de dirección media el 38%, de alta dirección el 38% y el 12% actualmente no trabaja.

Otra característica de la muestra tomada en la investigación es la antigüedad laboral y las horas que dedica al trabajo, a continuación se presenta la tabla que refleja los datos de estadística descriptiva a nivel general de la muestra:

- **TABLA 9.12** Antigüedad Laboral

MEDIDA	VALOR
MEDIA	6.85
MODA	4
MEDIANA	5
DESVIACION ESTANDAR	5.40
VARIANZA	29.18
COEFICIENTE DE VARIACION	78.80
N	100

**FUENTE:** Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

La muestra refleja que la antigüedad laboral de los profesionales del Colegio de las Ciencias Económicas presenta una media de 6.8 años, una mediana de 5 años y la moda es de 4 años.

En la tabla 9.13 se presenta esta característica de la muestra desglosada por sexo.

**TABLA 9.13 Antigüedad Laboral –Datos Mujeres y Hombres-**

<b>DATOS DE LAS MUJERES</b>	
<b>MEDIDA</b>	<b>VALOR</b>
MEDIA	5.18
MODA	4
MEDIANA	4
DESVIACION ESTANDAR	4.12
VARIANZA	16.98
COEFICIENTE DE VARIACION	79.56
N	50
<b>DATOS DE LOS HOMBRES</b>	
<b>MEDIDA</b>	<b>VALOR</b>
MEDIA	8.53
MODA	7
MEDIANA	7
DESVIACION ESTANDAR	6.02
VARIANZA	36.24
COEFICIENTE DE VARIACION	70.58
N	50

**FUENTE:** Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

Con base a la tabla anterior que refleja los resultados estadísticos descriptivos de la muestra de la investigación, la antigüedad laboral de los profesionales del Colegio de las Ciencias Económicas de sexo femenino presenta una media de 5.18 años, 3.3 años menor que la de los hombres que se muestra en 8.53; con respecto a la mediana refleja 4 años para mujeres y 7 para hombres; en tanto que la moda se ubica en 4 años para las mujeres y 7 para los hombres.

Esta característica de los profesionales de las ciencias económicas, refleja claramente la ventaja de los hombres sobre las mujeres en el campo laboral, donde los roles asignados a las mujeres en la esfera privada se convierten en barreras para el desarrollo profesional y también se ven reflejados en las horas que dedican a su trabajo, tal como se presentará mas adelante.

### 9.3 REFLEXIONES FINALES: Estructuras organizacionales como reflejo de la cultura patriarcal

Las empresas son pilares de la socialización, donde se perpetúan los estereotipos asignados por la sociedad a hombres y a mujeres, a su interior se reproducen los estereotipos atendiendo a las necesidades de cada ente económico y su contexto, cuya estructura organizacional se convierte en la plataforma que marca el desempeño laboral dentro de una organización, considerando aspectos técnicos y sociales; al ser un microsistema dentro del macrosistema (el país), atiende directamente a las estructuras patriarcales que rigen la sociedad guatemalteca.

Contrastando los resultados obtenidos en la muestra de los casos analizada con el ACD, se corrobora la información obtenida en éste análisis; puesto que, el ACD refleja que las antigüedad de los hombres es tres años superior a la de las mujeres; el resultados del entrevistas estructuradas refleja una diferencia en igual posición de 3.3 años.

De igual forma las conyugues de los hombres que trabajan presenta información similar, según el análisis de los casos, es el 41% de las esposas que trabajan y el análisis de las entrevistas es el 49%; con respecto al número de hijos, la información obtenida por medio de casos refleja que las mujeres tienen en promedio 1 hijo y los hombres 2; en el análisis de la entrevistas, el promedio de mujeres es de 0.86 hijos y de 2 hijos como media para los hombres; concluyendo que los hombres tiene mayor número de hijos.

Tal como se reflejan los análisis de los datos recogidos en la investigación, en las estructuras empresariales la interacción entre personas y organizaciones se desarrolla dentro de los estereotipos masculinos que se presentan en los perfiles profesionales que reflejan claramente la división sexual del trabajo, las largas horas que deben destinarse a puestos gerenciales y la constante movilidad geográfica que demandan; lo que evidencia la incompatibilidad de la vida laboral y familiar; por tal caso, con la asignación de los roles de la esfera privada a la mujer se reproducen los elementos que crean barreras para que la mujer se desarrolle profesionalmente y, refuerza el sistema de poder existente en la sociedad destacando la subordinación y desigualdad que vive la mujer en las esferas de los puestos de alta dirección.

## **LA INEQUIDAD DE GÉNERO EN GUATEMALA: Las Barreras que enfrenta la Mujer Profesional en los Puestos de Alta Dirección**

En el capítulo diez se presenta la continuación del análisis de resultados, considerando la inequidad de género en el país y las barreras que enfrenta la mujer profesional en los puestos de alta dirección; para el efecto se desarrollan los análisis enfocando desde las condicionantes al género y desigualdad de género en el ámbito laboral.

Se aborda el análisis de la posición de la mujer en la sociedad y en las estructuras empresariales y se presenta el análisis crítico del discurso.

Así mismo, se dan a conocer los resultados del análisis de los datos recolectados en la investigación, se presenta el Análisis Crítico del Discurso (ACD); que fue la metodología de análisis cualitativo aplicado al método de estudio de casos; donde se manejaron dos grupos de casos, uno de doce profesionales hombres como grupo referente y el otro de doce profesionales mujeres como grupo observado; ambos integrados con profesionales con

preparación académica y competencias profesionales homogéneas, en el ejercicio de puestos de trabajo de alta dirección.

Además se presenta el análisis estadístico de datos aplicado a la muestra de 100 profesionales a nivel de grado, con quienes se utilizó el cuestionario para realizar la entrevista estructurada que se usó para recoger datos y realizar la medición de las variables: Condicionantes al género, desigualdad de género en el ámbito laboral profesional, barreras para que las mujeres accedan a puestos de alta dirección, posición de las mujeres en la sociedad guatemalteca y posición de las mujeres en las estructuras empresariales vigentes; dichas variables también se analizaron a través del estudio de casos.

En la primera parte se presentarán los datos del análisis estadístico, seguido el ACD aplicado a los casos de estudio.

## **10.1 CONDICIONANTES AL GÉNERO**

Dentro de las condicionantes al género se encuentra el tiempo que los profesionales dedican a su actividad laboral, donde se refleja la diferencia entre ambos, pues la mujer dedica un menor tiempo a su actividad laboral, situación que limita su desarrollo profesional.

En la tabla 10.1 se dan a conocer los datos estadísticos descriptivos de la variable en mención, considerando la muestra total.

**TABLA 10.1** Horas que Dedican al Trabajo

MEDIDA	VALOR
MEDIA	9.09
MODA	10
MEDIANA	10
DESVIACION ESTANDAR	1.88
VARIANZA	3.56
COEFICIENTE DE VARIACION	19.07
N	100

**FUENTE:** Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

Con respecto a la variable de las horas que los profesionales de las ciencias económicas dedican a sus actividades laborales, el promedio es de 9.09 horas, la mediana indica que dedican 10 horas al igual que la moda.

Ahora bien, esta característica desglosada refleja que las mujeres dedican menos tiempo que los hombres a su actividad laboral; tal como refleja la tabla 10.2.

**TABLA 10.2** Horas que Dedican al Trabajo –Datos Mujeres y Hombres-

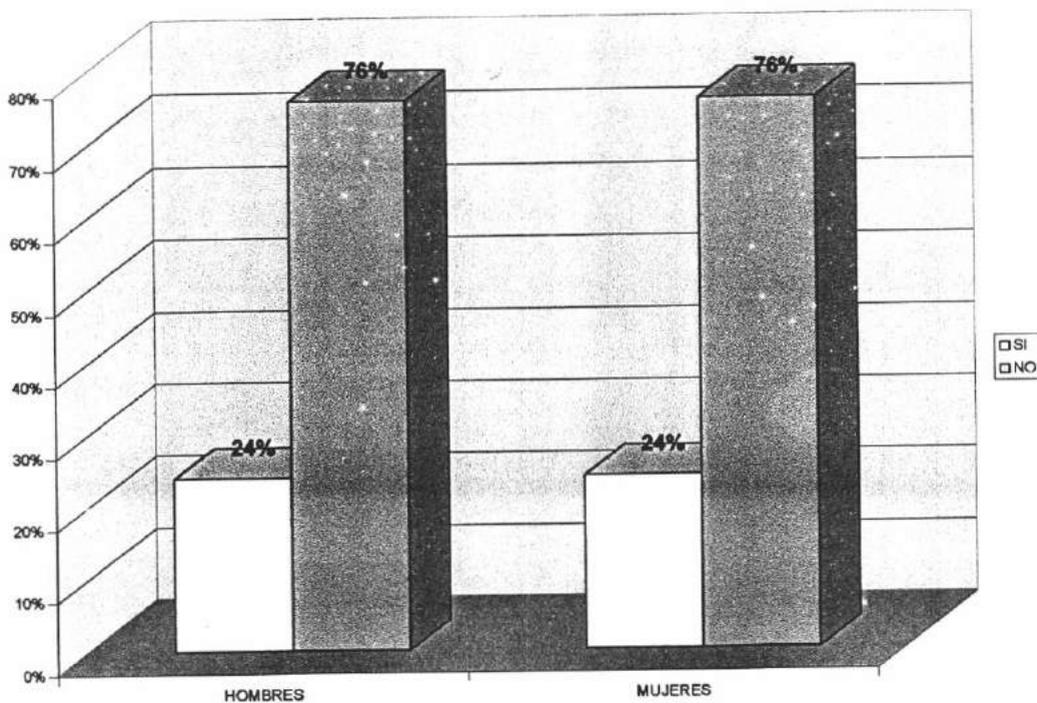
<b>DATOS DE LAS MUJERES</b>	
MEDIDA	VALOR
MEDIA	9.46
MODA	8
MEDIANA	9
DESVIACION ESTANDAR	1.99
VARIANZA	3.96
COEFICIENTE DE VARIACION	21.05
N	50
<b>DATOS DE LOS HOMBRES</b>	
MEDIDA	VALOR
MEDIA	10.34
MODA	10
MEDIANA	10
DESVIACION ESTANDAR	1.68
VARIANZA	2.84
COEFICIENTE DE VARIACION	16.30
N	50

**FUENTE:** Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

El tiempo que hombres y mujeres dedican a su trabajo difiere; en promedio las mujeres dedican 9.46 horas, mientras que los hombres 10.34; con respecto a la mediana estadística, refleja que las mujeres dedican 9 horas y los hombres 10 horas al igual que la moda para ambos sexos.

Continuando con el tiempo que deben dedicar a un puesto gerencial se investigó si los puestos de de alta gerencia se pueden desempeñar en un horario parcial o requieren de tiempo completo. En la gráfica 10.1 se presenta los resultados.

**GRAFICA 10.1** Los Puestos Gerenciales se Pueden Desempeñar en Horarios Parciales



FUENTE: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

En este caso hombres y mujeres coinciden que en un 24% si es posible desempeñar un puesto a nivel de alta gerencia en tiempo parcial y de igual manera, coinciden en un 76% que no es posible hacerlo.

Al indagar al respecto de cómo conciben la ocupación de los puestos gerenciales en función del sexo, el 87% de la muestra refiere que efectivamente un puesto de alta gerencia puede ser desempeñado por hombres o mujeres, el 4% refiere que definitivamente solo pueden ser ocupados por hombres y el 9% refiere que depende del tipo de actividad; este último porcentaje refleja la inequidad de género, ya que asignan tareas según el sexo y dejan por un lado las competencias profesionales que no intervienen con dicha variable.

## **10.2 DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL**

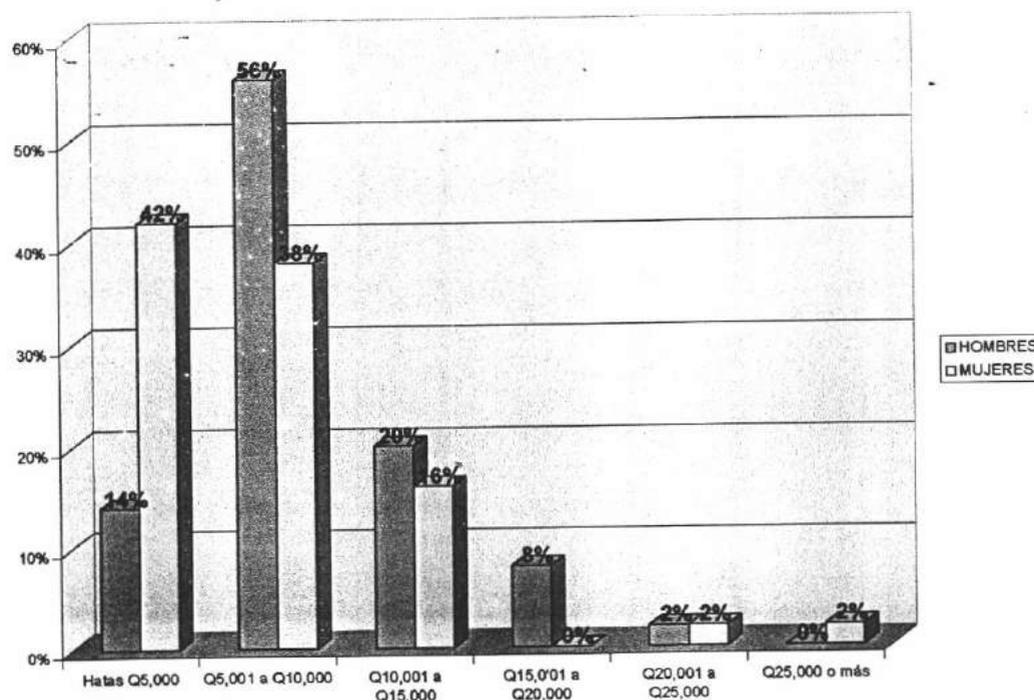
En complemento a las condicionantes al género se presentan los resultados que arroja la investigación en referencia a la desigualdad de género, presentando información de los roles que se desempeñan tanto en la esfera pública como privada, a nivel de producción y reproducción; así como el aspecto del nivel de poder que manejan hombres y mujeres en función de su desempeño en los roles de la esfera pública.

Uno de los aspectos que en principio revela la desigualdad de género en el ámbito laboral es la diferencia salarial que presenta en hombres y mujeres, en el capítulo 8, numeral 8.2, se presentan datos del Instituto Nacional de Estadística a nivel general de los ingresos de hombres y mujeres en Guatemala;

los cuales reflejan que las diferencias salariales de las mujeres frente a los hombres; las cuales llegan a ser hasta de un 42% inferiores para las mujeres.

Este dato se corrobora en la investigación realizada, donde los puestos gerenciales presentan una diferencia salarial en función del sexo de quien ocupa el puesto. En la gráfica 10.2 se presenta dicha información.

**GRAFICA No. 10.2** Rango Salarial por Sexo en Guatemala



FUENTE: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

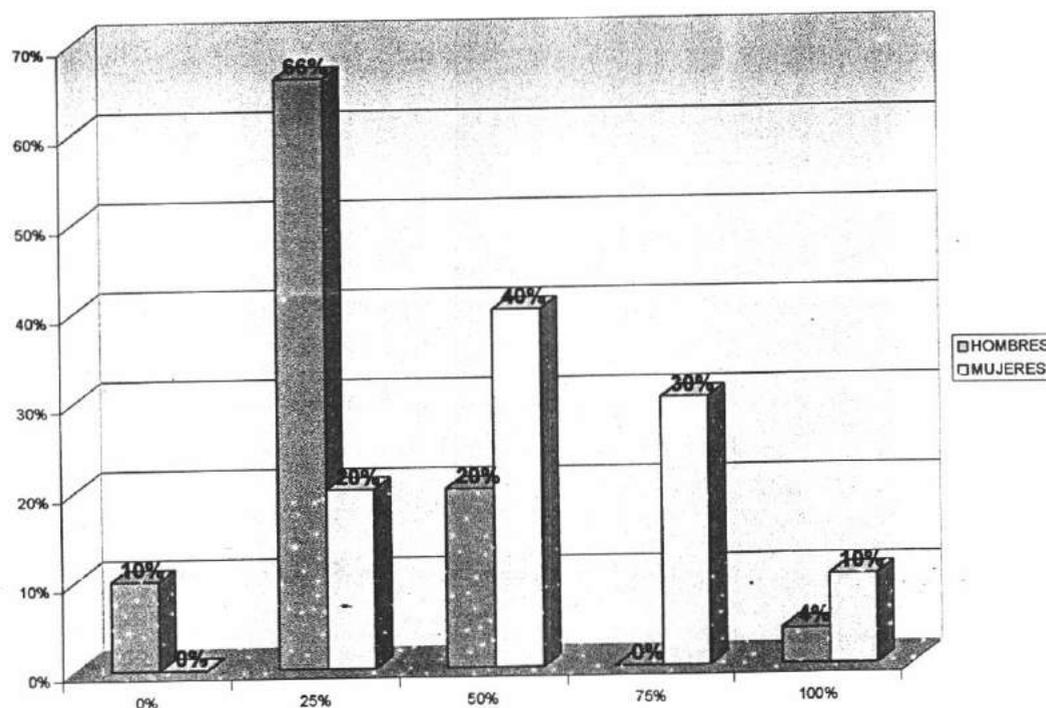
Como se puede apreciar el 42% de las mujeres se encuentran en el rango salarial 1 (hasta Q5,000), en tanto que los hombres únicamente se encuentran en este rango el 14%; en el rango salarial 2 (Q5,001 a Q10,000) se

ubican el 56% de los hombres y de las mujeres únicamente se ubican en este rango salarial el 38%; en el rango salarial 3 (Q10,001 a Q15,000), se ubican el 20% de hombres y el 16% de mujeres, en el rango 4 (Q15,001 a Q20,000) se ubican el 8% de los hombre y 0% de mujeres, en tanto que el rango 4 (Q20,001 a Q25,000) se ubican el 2%, tanto de hombres como de mujeres; en el rango salarial 6 (25,000 ó más) el 2% de mujeres y 0% de hombres.

En conclusión la brecha salarial en puestos gerenciales entre hombres y mujeres es evidente, donde las mujeres acceden a un menor ingreso, marcando una fuerte inequidad de género en el ámbito laboral; esta inferencia se sustenta aún más con la información revelada en el ACD, donde refleja que el grupo observado (mujeres) tiene un sueldo inferior en un 34% frente al grupo referente (hombres).

Dentro de los principales factores que presenta mayor afectación para el acceso de las mujeres en la esfera pública, es el rol asignado por la sociedad exclusivamente a las mujeres: El rol de la esfera privada, donde las obligaciones del hogar no son distribuidas equitativamente en la pareja y la responsabilidad recae en la mujer, tal como se da a conocer en los datos que refleja la investigación realizada.

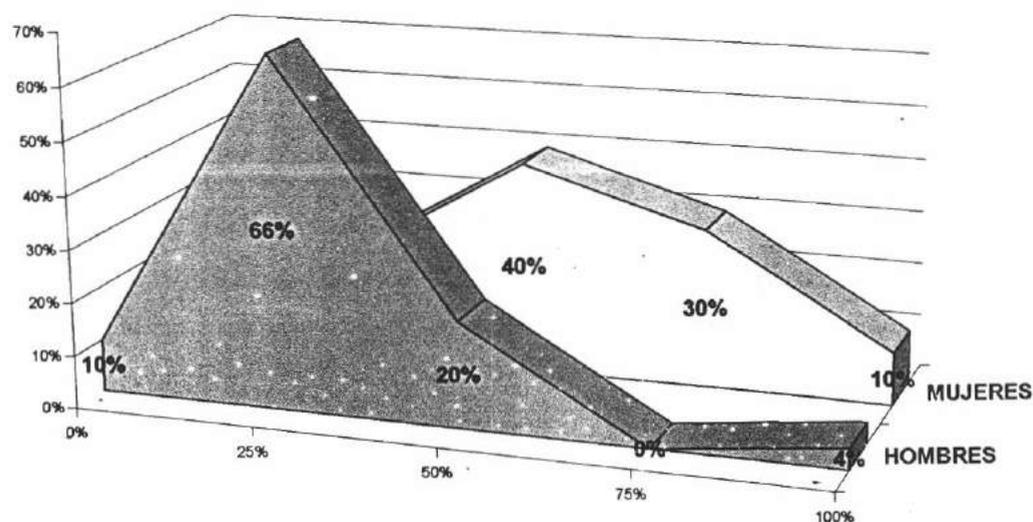
### GRAFICA No. 10.3 Participación en los Oficios Domésticos -Por Sexo-



FUENTE: Elaboración con base en trabajo de campo, 2009.

En los oficios domésticos el 10% de los hombres refiere que su participación es 0; con una participación del 25%, se encuentran el 66% de los hombres y el 20% de las mujeres; con el 50% de participación en oficios domésticos, se ubican el 20% de hombres y el 40% de mujeres; con el 75% de participación, el 30% de las mujeres y 0% de los hombres y con una participación del 100% únicamente se encuentran el 4% de los hombres y el 10% de las mujeres.

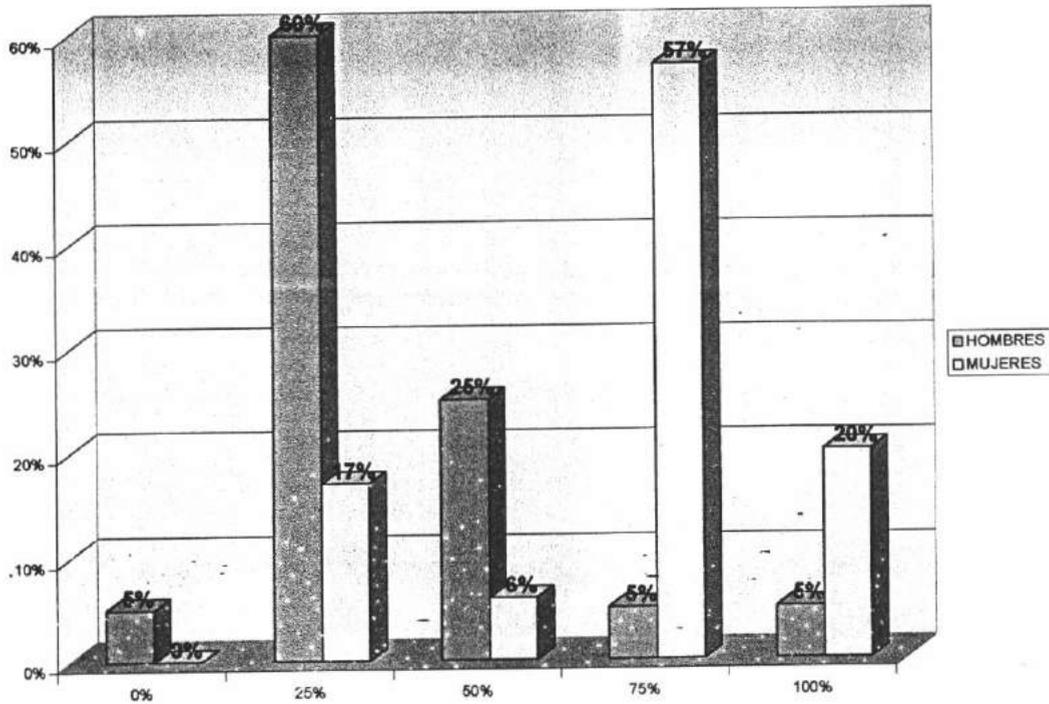
**GRAFICA No. 10.4** Participación en los Oficios Domésticos -Por Sexo-



**FUENTE:** Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2009.

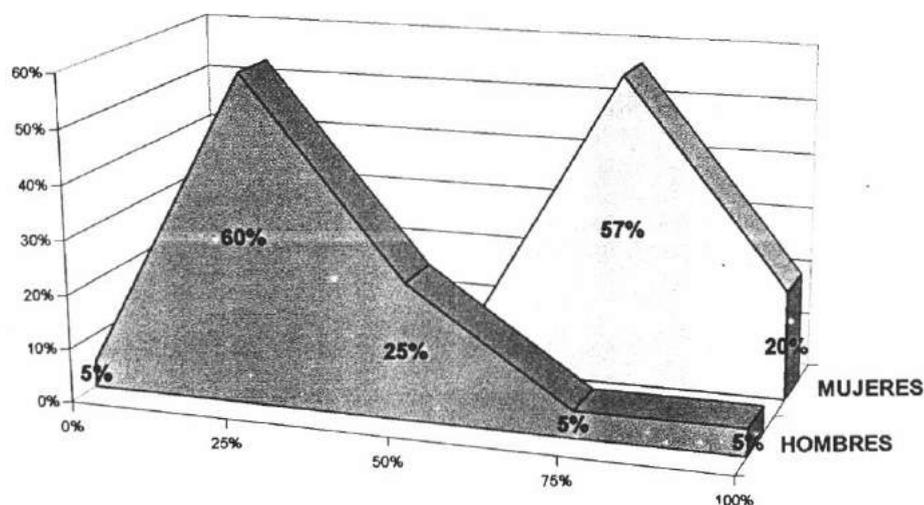
La gráfica 10.3 muestra claramente que a mayor participación en los oficios domésticos, menor es el porcentaje de hombres y viceversa, a menor participación, menor porcentaje de mujeres; cabe mencionar que por ser una gráfica de áreas, el 20% que corresponde al área de la participación de las mujeres en el rango del 25% de los oficios domésticos, se oculta detrás del área que refleja la participación de los hombres (área frontal)

### GRAFICA No. 10.5 Participación en Cuidado de los Hijos (Por Sexo)



FUENTE: Elaboración con base en trabajo de campo, 2009.

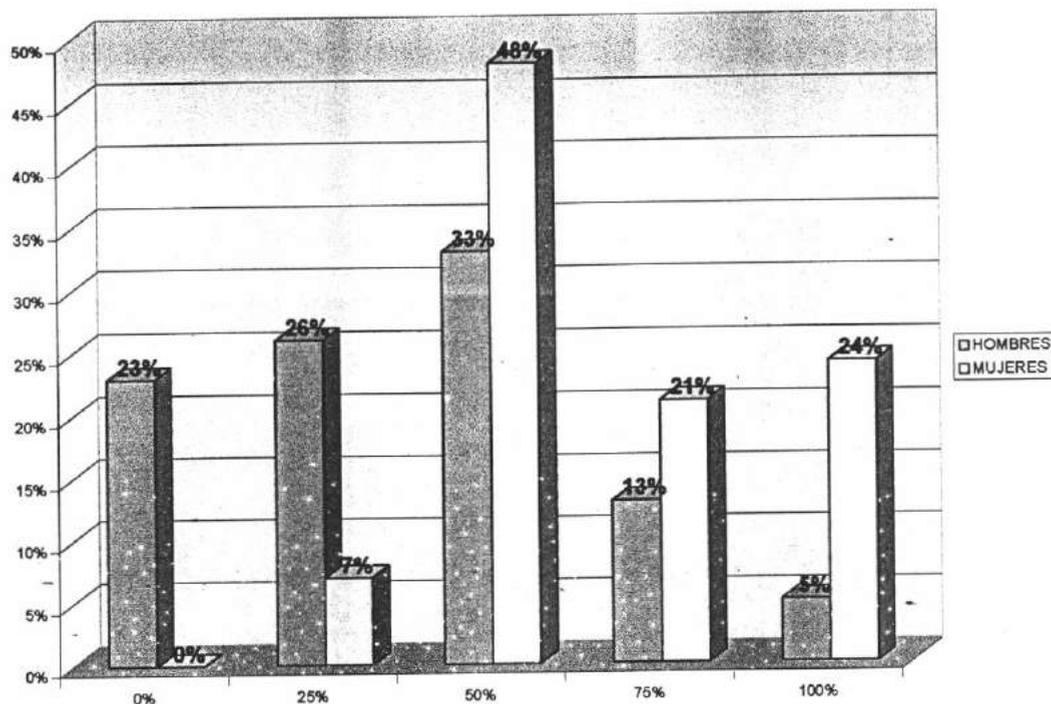
Con relación al cuidado de los hijos el con un 25% de participación se encuentran los hombres en 60% y 17% las mujeres; en la participación del 50%, del cuidado de los hijos se encuentran el 25% de los hombres y el 6% de las mujeres; la mayor participación de las mujeres en este rol es del 75%, con el 57% de participación y los hombres únicamente con el 5%; este rol es desempeñado en un 100%, por el 20% de las mujeres y el 5% de los hombres.

**GRAFICA No. 10.6** Participación en Cuidado de los Hijos (Por Sexo)

FUENTE: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

En la gráfica 10.6 se aprecia claramente que el rol del cuidado de hijos, perteneciente a la esfera privada, recae en su mayoría en la mujer. A mayor participación en el rol, menor porcentaje de hombres figura.

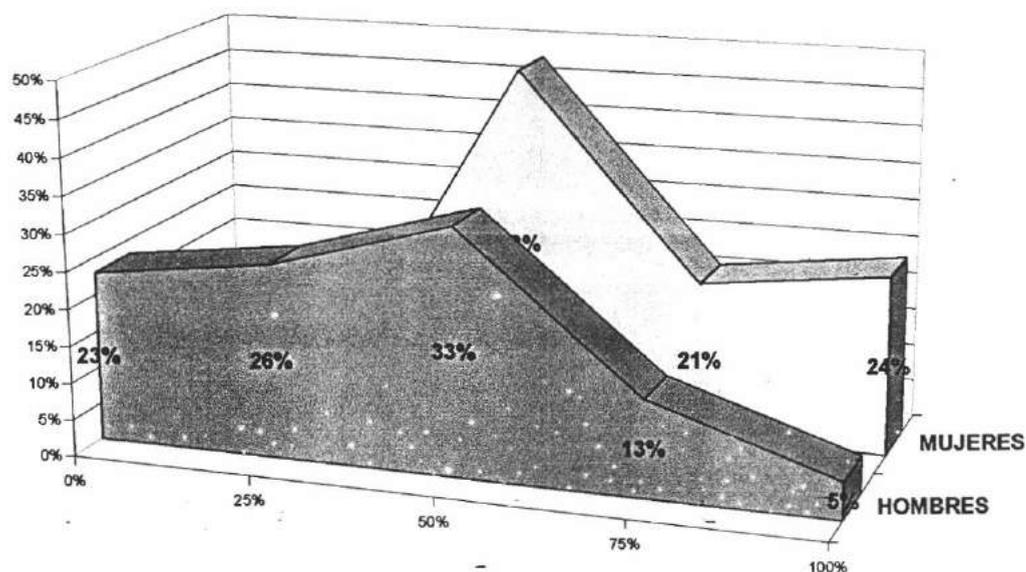
Cabe mencionar que por ser una gráfica de áreas, el área del 17% que corresponde a la participación de la mujer en el rango del 25% de éste rol, y el área del 6% que corresponde a la participación de la mujer en el rango del 50% del rol; se ocultan detrás del área que refleja la participación del hombre (área frontal).

**GRAFICA No. 10.7 Participación en Asistencia de los Hijos -Por Sexo-**

FUENTE: Elaboración con base en trabajo de campo, 2009.

En cuanto a la asistencia de los hijos (apoyo en las tareas), los hombres refieren en un 23% que no desempeñan este rol; con un 25% de participación de este rol, se encuentran a 26% hombres y 7% mujeres; un 50%, lo desempeñan en un 33% hombres y en un 48% las mujeres; la participación en un 75% de este rol, es desempeñado en un 13% por hombres y en un 21% por mujeres y al 100% lo desempeñan el 5% de hombres y el 24% de mujeres.

### GRAFICA No. 10.8 Participación en Asistencia de los Hijos -Por Sexo-



FUENTE: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

Como se puede observar en la gráfica anterior, la asistencia de los hijos, rol correspondiente a la esfera privada, es asignado a la mujer, donde los hombres en un 23% no participa. Igual que los dos roles mencionados anteriormente se marcada la tendencia, a mayor participación en rol menor porcentaje de hombres figuran.

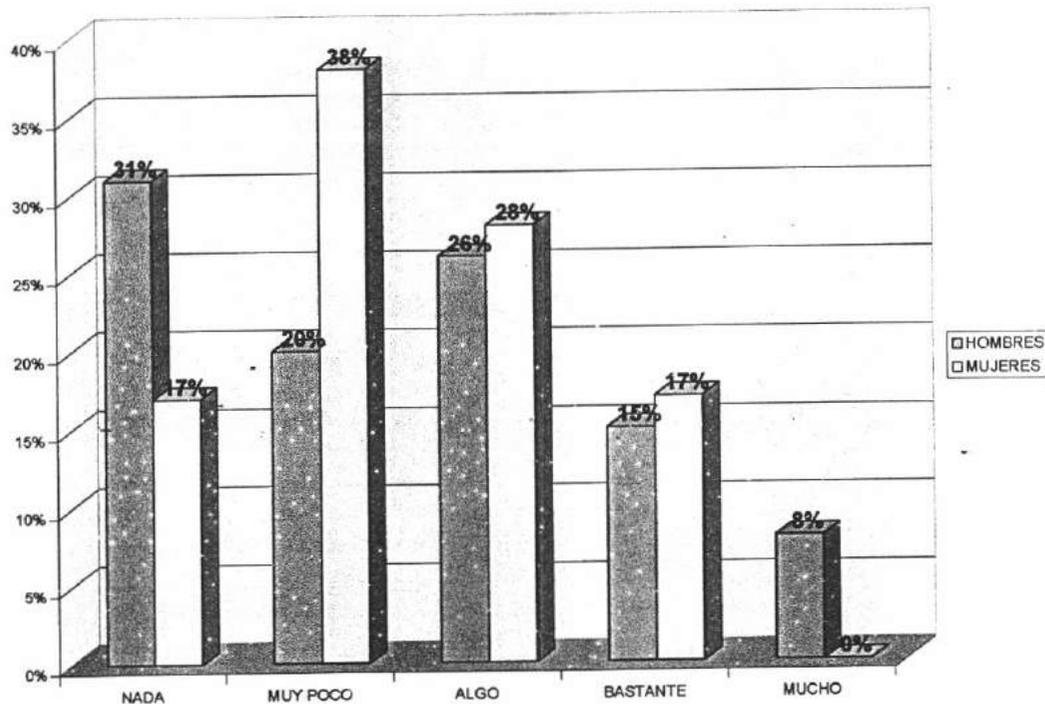
Es importante aclarar que por se una gráfica de áreas; el área que corresponde a la participación de la mujer en el rango del 50% en éste rol; cuya participación es del 7% y el rango del 25% de participación, que la mujer está en el 0%, se ocultan detrás del área que refleja la participación del hombre (área frontal).

En conclusión los tres roles que se refieren exclusivamente a la esfera privada, en su mayoría es desempeñado por las mujeres, quienes deben desempeñar un triple rol: Esposa, madre y ejecutiva.

Lo que se puede apreciar es que la participación de la mujer en estos roles no es al 100%, ya que es las demandas laborales que las empresas les imponen son iguales que las de los hombres; con la diferencia que los hombres no tienen la responsabilidad de la esfera privada; esto inclina a la mujer a buscar apoyo en terceras personas (familiares, empleadas domésticas, niñeras, etc.) para cumplir con los dobles o triples roles que les corresponden, con dicho auxilio logran cubrir los roles de la esfera privada y buscar acceder a competir con los hombres en la esfera pública (ámbito laboral).

Otro aspecto que se investigó es la relación de los roles de la esfera privada con los de la esfera pública, para lo cual se realizaron cuestionamientos para indagar el nivel de influencia que tiene el desempeño de dichos roles dentro de ambas esferas.

**GRAFICA No. 10.9** Realizar las Tareas del Hogar y Asistencia a los Hijos le Resta Tiempo para su Ocupación Laboral

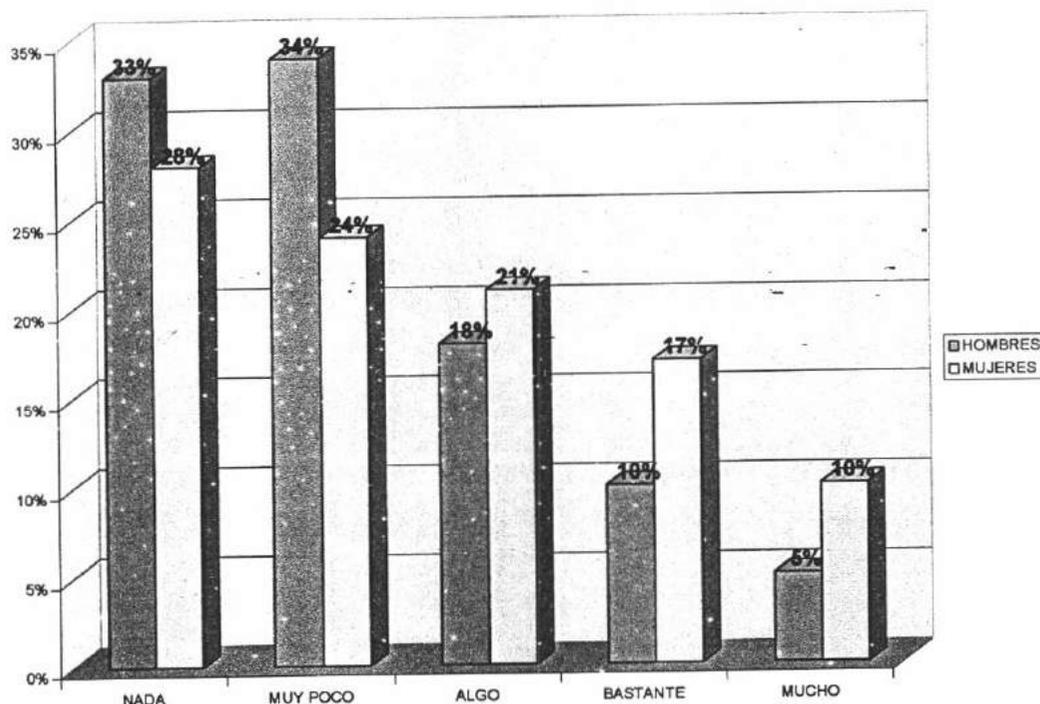


FUENTE: Elaboración con base en trabajo de campo, 2009.

Con respecto a la incidencia que tiene realizar las tareas del hogar en el desempeño laboral, el 31% de los hombres refieren no que no afecta en absoluto; sin embargo hay que recordar que la participación del hombre en dicho rol es menor que el de la mujer; el 15% de los hombres refieren que le resta bastante tiempo para la ocupación laboral, en tanto, que las mujeres hacen dicha referencia en un 17%; que les resta mucho el tiempo para la ocupación laboral lo refieren el 8% de hombres; con lo cual justifican su baja participación en dicho rol y evidencian que efectivamente se traducen en una

barrera para el desempeño laboral y por tanto, en este indicador se refleja un elemento básico de la inequidad de género.

**GRAFICA No. 10.10** Realizar las Tareas del Hogar y Asistencia a los Hijos le Resta Energía para el Desempeño Laboral

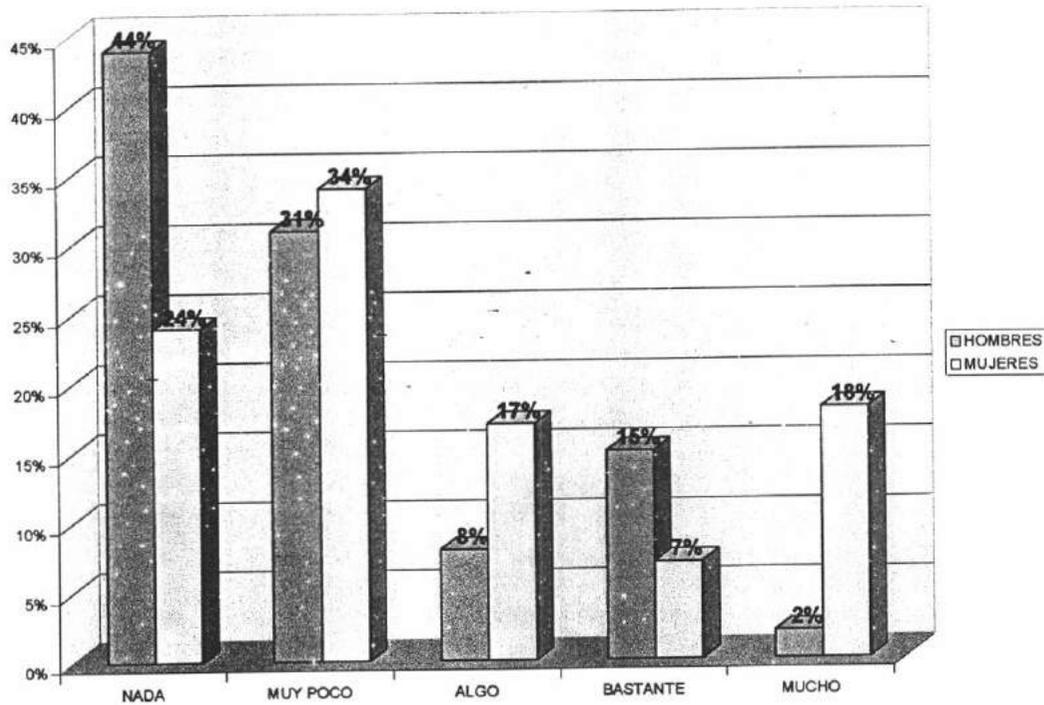


FUENTE: Elaboración con base en trabajo de campo, 2009.

Con relación a la incidencia que tiene el desempeñar los roles del trabajo doméstico y el cuidado y asistencia de los hijos (concerniente a la esfera privada) en la esfera pública, los hombres en un 33% refieren que no les resta energía y un 33% que les resta muy poca energía para el desempeño laboral; esto tiene relación con su baja participación en dichos roles; en el caso de la mujer el 48% refiere que si le resta energía (ubicándose de algo a mucho) para el desempeño laboral, igualmente con relación a que su participación en estos

roles es superior; los hombres en 33% (ubicándose de algo a mucho), refieren que si les resta energía, porcentaje que evidencia que efectivamente el doble o triple rol de la mujer es un factor que limita el desarrollo profesional.

**GRAFICA No. 10.11** Realizar las Tareas del Hogar y Asistencia a los Hijos le Provoca, Intensifica la Tensión y Afecta su Desempeño Laboral



FUENTE: Elaboración con base en trabajo de campo, 2009.

En cuanto a la incidencia del desempeño de los roles del trabajo doméstico y el cuidado y asistencia a los hijos en el nivel de tensión y, por ende, afectación del desempeño laboral; el 75% de los hombres se ubican en nada y muy poca afectación, esto por su baja participación en dichos roles; en el caso de las mujeres evidencian que aceptan como suyas las obligaciones de los roles de la esfera privada y refieren, en un 58%, que la afectación es nada o muy poco. Ahora bien la afectación de algo a mucho se ubican el 25% de los

hombres y el 48% de las mujeres, que son las que desempeñan estos roles en mayor porcentaje.

Esta información se valida con los resultados del obtenidos en el estudio de casos, donde la participación de los hombres es mínima, refieren que no apoyan en los roles por factor tiempo o por cansancio (falta de energía); con lo cual se evidencia que el desempeño de los roles de esfera privada resta tiempo y energía para el desempeño laboral, aspecto que fue confirmado por el grupo observado.

**TABLA No. 10.3 Aspectos que Permiten el Desempeño Laboral**

<b>MUJERES</b>						
	ESTATUS PRESTIGIO	SALARIO ADECUADO	COMPAGINAR TRAB/FAM.	DESSARROLLO PROFESIONAL	INFLUIR S/OTROS	DEDICAR TPO. A FAM.
<b>NADA</b>	6%	8%	18%	6%	4%	24%
<b>MUY POCO</b>	4%	4%	20%	6%	10%	40%
<b>ALGO</b>	16%	16%	20%	10%	30%	24%
<b>BASTANTE</b>	45%	45%	36%	42%	30%	10%
<b>MUCHO</b>	29%	29%	6%	36%	26%	2%
	<b>100%</b>	<b>102%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>HOMBRES</b>						
	ESTATUS PRESTIGIO	SALARIO ADECUADO	COMPAGINAR TRAB/FAM.	DESSARROLLO PROFESIONAL	INFLUIR S/OTROS	DEDICAR TPO. A FAM.
<b>NADA</b>	2%	0%	6%	0%	2%	12%
<b>MUY POCO</b>	4%	4%	10%	2%	2%	36%
<b>ALGO</b>	16%	16%	34%	12%	20%	26%
<b>BASTANTE</b>	42%	50%	32%	20%	50%	22%
<b>MUCHO</b>	36%	30%	18%	66%	26%	4%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

Como refiere Ritzert, el prestigio y el estatus son factores de motivación que corresponde al nivel de la autorrealización que solo se pueden alcanzar en la esfera pública; además el poder influir en otros y ser el principal proveedor del hogar son aspectos que proporcionan poder, como señala Henley y, son

factores que se construyen a través de la división sexual del trabajo y son fuente de la subordinación de la mujer.

Rozhin (1977), refiere en el apartado de las relaciones de producción, "antes de la aparición del marxismo, los sociólogos no podían explicar la esencia de las relaciones sociales ni de su dependencia respecto de los diferentes modos de producción. Sólo el marxismo ha logrado explicar científicamente la naturaleza de las relaciones sociales así como el papel de las distintas formas de estas relaciones en el desarrollo social. Marx escribía: la historia social de los hombres no es nunca más que la historia de su desarrollo individual, tengan o no ellos mismos la conciencia de esto. Sus relaciones materiales forman la base de todas sus relaciones. Estas relaciones materiales no son más que las formas necesarias bajo las cuales se realiza su actividad material e individual".

En la tabla 10.3 se dan a conocer los resultados de los factores que proporciona el desempeño profesional en hombres y en mujeres; dentro de los aspectos que destacan correlación en ambos sexos son el estatus y prestigio que refieren les proporciona el desempeño de su actividad profesional el 78% y 74% de los hombres y las mujeres respectivamente; refieren el 80% de los hombres y el 74% de las mujeres que su rol profesional les permite alcanzar un salario adecuado; el tercer aspecto relevante que les permite el rol laboral es el desarrollo profesional, en hombres en 86% en mujeres el 78%; influir en los demás es otro de los factores elevados que refieren los entrevistados les

permite su rol profesional, en el caso de los hombres el 76% en el caso de las mujeres es inferior, presentando un 56%.

En contraste con los cuatro factores que se mencionan en el párrafo anterior se encuentra los factores que contienen roles de la esfera privada; como lo es el dedicar tiempo al rol familiar y compaginar la actividad laboral con otro tipo de actividades; lo cual ubican en las escalas inferiores (nada y muy poco), el rol familiar los hombres lo ubican en 48% y las mujeres en 64% y compaginar el trabajo con otras actividades, en el mismo nivel de la escala, hombres un 50% y mujeres un 42%. Estos resultados reflejan el nivel de incompatibilidad de la vida laboral con la vida familiar.

### **10.3 BARRERAS QUE ENFRENTAN LAS MUJERES PARA ACCEDER A PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN**

En la actualidad las mujeres interactúan constantemente en las dos esferas y ambas están moldeadas por la ideología patriarcal y el sexismo, tal como afirma Waldfogel (1997), citado por Ritzer, G (2000), "la capacidad de la mujer para competir profesionalmente queda obstaculizada por las demandas de la esfera privada" (p.400).

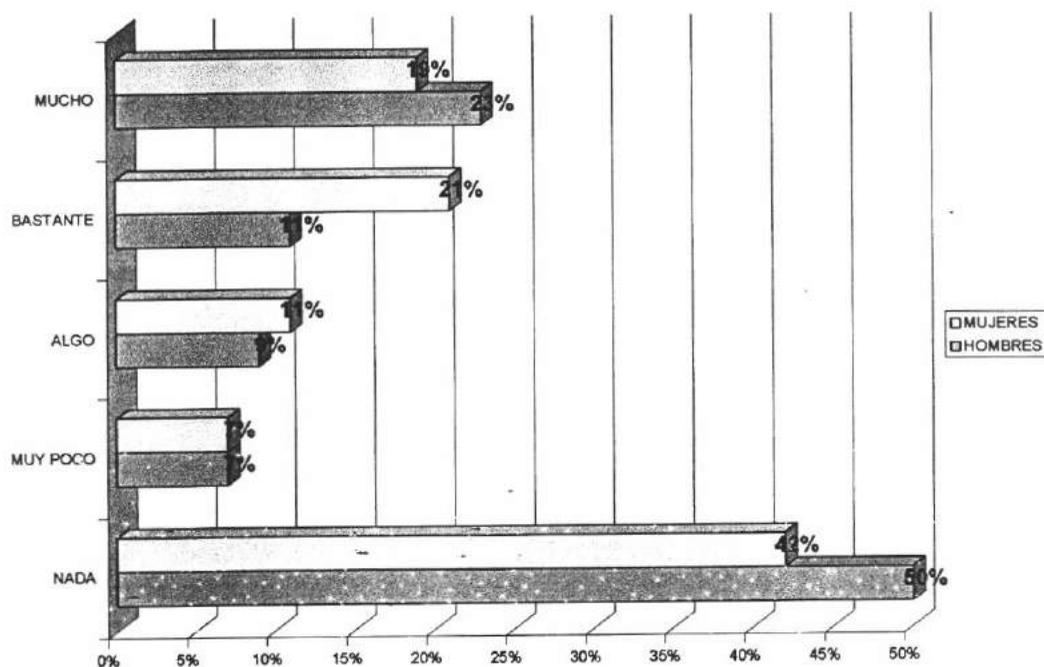
En la presente investigación la afirmación de Waldfogel se constata al indagar sobre la participación de la mujer en los roles de la esfera pública; asimismo su elevada participación en los roles la esfera privada, tema se

explicó en el numeral 10.2, evidenciando efectivamente que la participación de la mujer es superior y que aceptan como suyas dichas obligaciones; así mismo, reconocen que les afecta su carrera profesional al limitarles en espacio y tiempo para desempeñarse dentro del sistema patriarcal dentro del cual está inmersa la sociedad guatemalteca.

Dentro de la investigación se ha considerado una serie de factores que influyen en el éxito profesional; tanto de hombres como de mujeres, con la diferencia que las mujeres aceptan que deben renunciar, cambiar o sacrificar el desarrollo profesional para desempeñarse dentro de los roles que la sociedad les asigna, donde la mujer debe ser una esposa abnegada y dispuesta a atender al esposo y cuidar y asistir a los hijos, para ser considerada como una buena esposa debe dedicarse a los roles de la esfera privada en un alto porcentaje, donde es duramente criticada si rompe los estereotipos que la sociedad ha impuesto y quiebra los paradigmas que la sociedad ha impuesto.

En las siguientes gráficas se dará a conocer los resultados del análisis de a los factores que hombres y mujeres reconocen como básicos para tener éxito en su vida laboral; lo cual esta estrechamente ligado a la participación de hombres y mujeres en los roles de la esfera privada.

### GRAFICA No. 10.12 Postergar el Matrimonio Ha Marcado su Éxito Profesional



FUENTE: Elaboración con base en trabajo de campo, 2009.

Como se puede apreciar en la gráfica anterior en el caso de hombres y mujeres refieren que postergar el matrimonio no ha incidido en nada para el éxito de su desempeño profesional, refiriendo este aspecto en 50% y 42% respectivamente; para explicar este punto es imperante relacionar que de la muestra el 78% de hombres es casado y de las mujeres el 48%; en tanto que mujeres solteras son el 48%.

La explicación se encuentra en que la mayor parte de hombres es casado, su participación en los roles de la esfera privada es mínima; tal como lo confirman los datos recabados en los casos y en las entrevistas, por tal

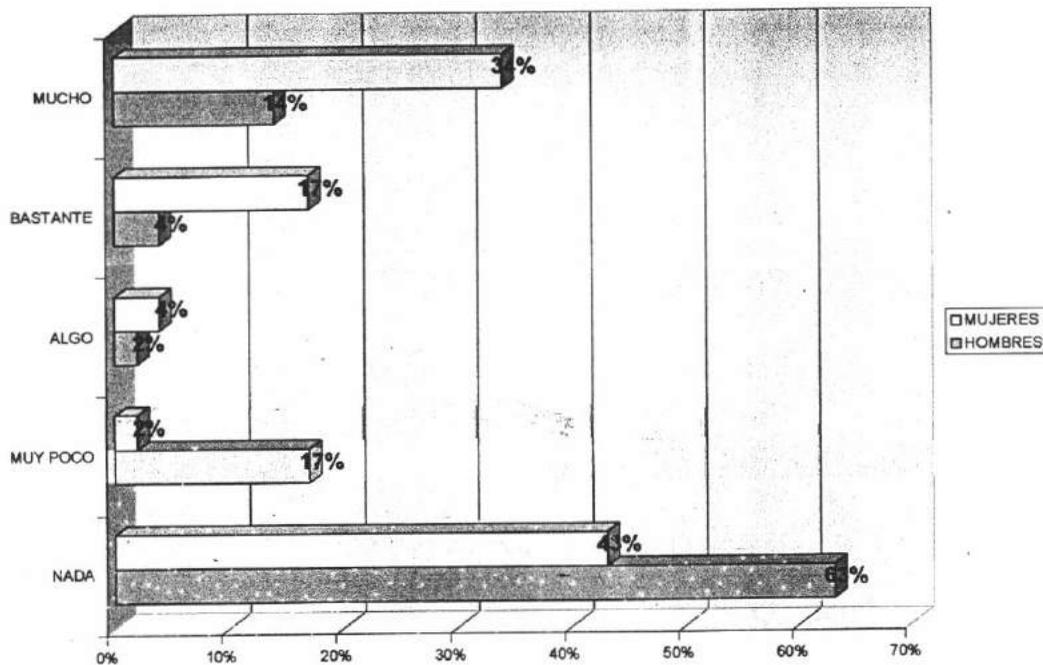
motivo el matrimonio no se visualiza como una limitante en su desempeño profesional.

En el caso de la mujeres, que refieren en un 42% que el postergar matrimonio no ha afectado el desempeño profesional, se explica con que el 48% de la muestra de las entrevistadas son solteras; motivo por el cual este punto no representa ningún obstáculo; tal como refiere Olson, Frieze y Detlefsen (1990), "se ha encontrado que el compromiso con el papel doméstico afecta negativamente la motivación hacia una profesión a largo plazo en el caso de las mujeres (...), en una carrera profesional que sólo en mujeres solteras y sin hijos la continuidad profesional correlaciona positivamente con el nivel de aspiración".

Ahora bien al observar la gráfica 10.12, se aprecia que el 40% de las mujeres hacen referencia que postergar su matrimonio marca su éxito profesional en un elevado nivel (bastante y mucho); en el caso de los hombres , en igual nivel lo refieren un 34%.

En la gráfica 10.7 participación en la asistencia de los hijos, está altamente relacionada con la gráfica 10.12 postergar el matrimonio ha marcado su éxito profesional; se aprecia que el postergar el matrimonio no afecta en nada al 50% de los investigados; ya que, el 23% refiere que no participan en la asistencia a los hijos y el 26% refiere participar únicamente en un 25% en la asistencia a los hijos.

### GRAFICA No. 10.13 La Soltería Ha Marcado su Éxito Profesional

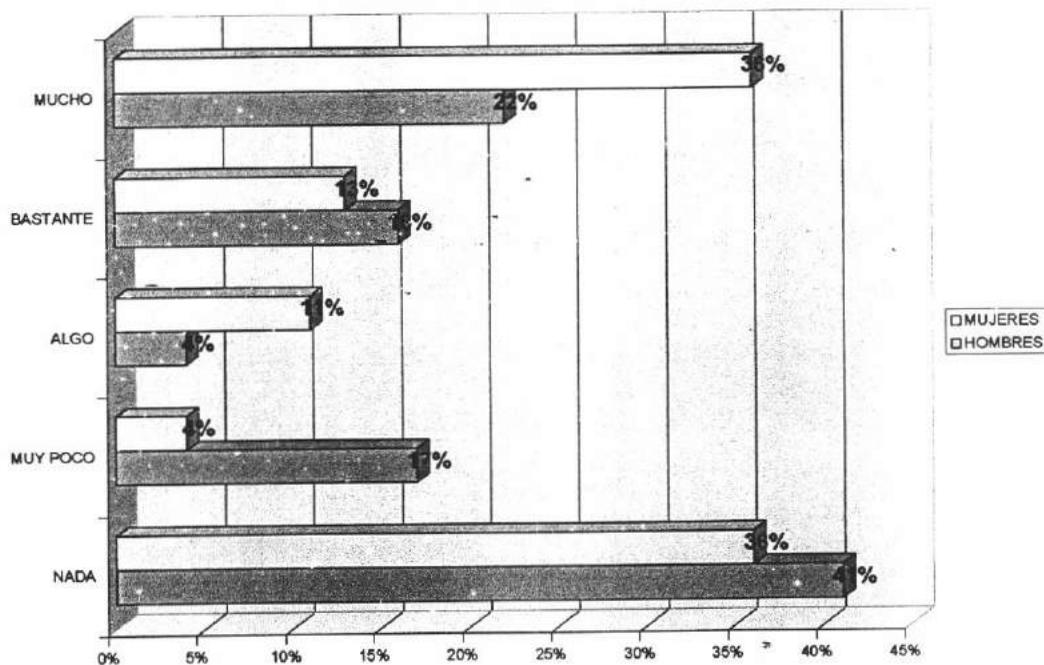


FUENTE: Elaboración con base en trabajo de campo, 2009.

La gráfica es altamente elocuente, como se puede apreciar el 51% de las mujeres atribuyen su éxito en el ámbito laboral en un elevado nivel (escalas de bastante y mucho) a ser solteras, esto se correlaciona directamente con la variable de estado civil; donde el porcentaje de mujeres solteras y divorciadas que participaron en la muestra es el 48% solteras y 2% divorciadas; quienes en totalidad refieren que el no tener un compromiso conyugal es un factor fundamental para incursionar con éxito en la esfera pública, nuevamente se confirma la inferencia de Olson, Frieze y Detlefsen (1990), "(...) en una carrera profesional que sólo en mujeres solteras y sin hijos la continuidad profesional correlaciona positivamente con el nivel de aspiración".

Dentro de la ruta de los factores que han marcado el éxito en el ámbito profesional se indagó con relación a los roles inherentes a la conyugalidad; a continuación se presenta el análisis de la información recabada.

**GRAFICA No. 10.14** No Tener Compromiso de Cónyuge e Hijos Ha Marcado su Éxito Profesional



FUENTE: Elaboración con base en trabajo de campo, 2009.

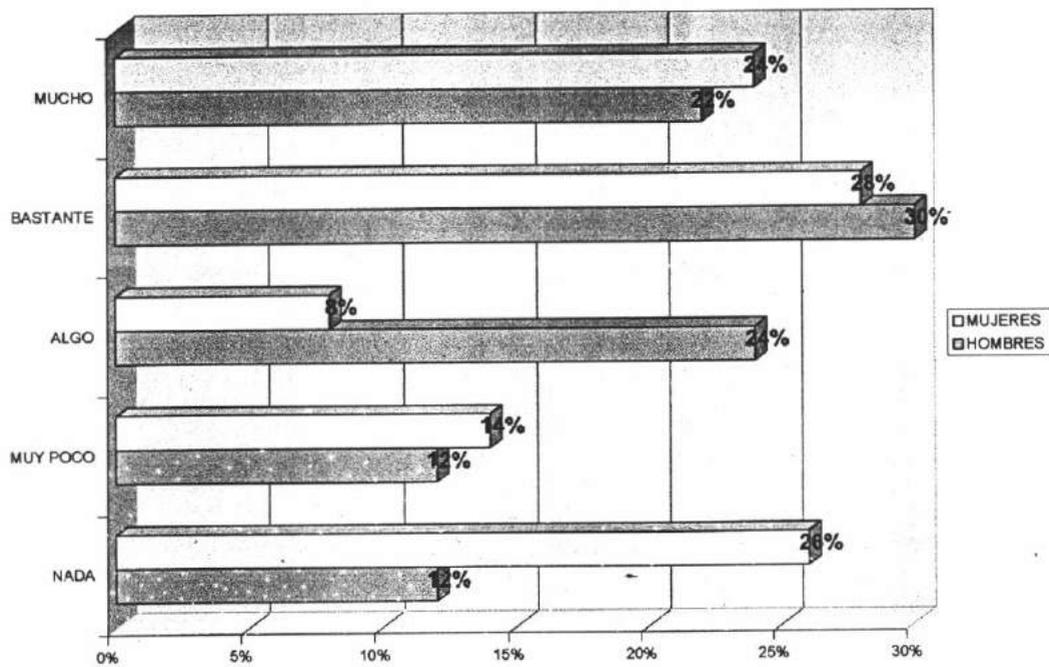
Enfatizando en la asignación de roles donde la esfera pública es inherente al sexo masculino y la privada al sexo femenino; hacer referencia a los roles de la conyugalidad y paternidad proporciona un alto grado de respaldo a las barreras que las mujeres profesionales deben enfrentar para incursionar con éxito en la esfera pública. En el caso de los hombres, en la escala "mucho", el 22% refiere que es un factor fundamental para el éxito en ámbito

profesional; en el caso de las mujeres, en igual escala, lo refieren en un 36%, como se refleja en la gráfica 10.14.

Continuando con la gráfica 10.14, el 41% de los hombres, ubicados en la escala de "nada", refieren que este factor no ha influido en su éxito profesional; respuesta que está estrechamente relacionada con bajo nivel de participación en los oficios domésticos, el cuidado y atención de hijos, puesto que son roles que realizan sus cónyuges. En el caso de las mujeres el 36%, ubicadas en la escala de "nada", refieren que este factor no ha tenido influencia en su éxito profesional; respuesta altamente ligada a la variable de estado civil; puesto que el 48% de las entrevistadas son soleras.

Tal como refiere el IMOP, el perfil directivo está asociado a largas horas de permanencia y alta movilidad geográfica, esta inferencia se válida mediante la información recabada en los casos, en el AC y en las entrevistas, puesto que la variable presenta una constante: El tiempo que deben dedicar a un puesto de alta gerencia es ilimitado; tal como se presenta en siguiente gráfica.

**GRAFICA No. 10.15** Dedicar Tiempo Completo a su Trabajo Ha Marcado su Éxito Profesional



FUENTE: Elaboración con base en trabajo de campo, 2009.

Hombres y mujeres confirman que el dedicarse a su trabajo de tiempo completo es un factor fundamental en el éxito profesional. En el caso de los hombres en las escalas "algo, bastante y mucho" se ubican el 76% y las mujeres, en iguales escalas, están el 60%.

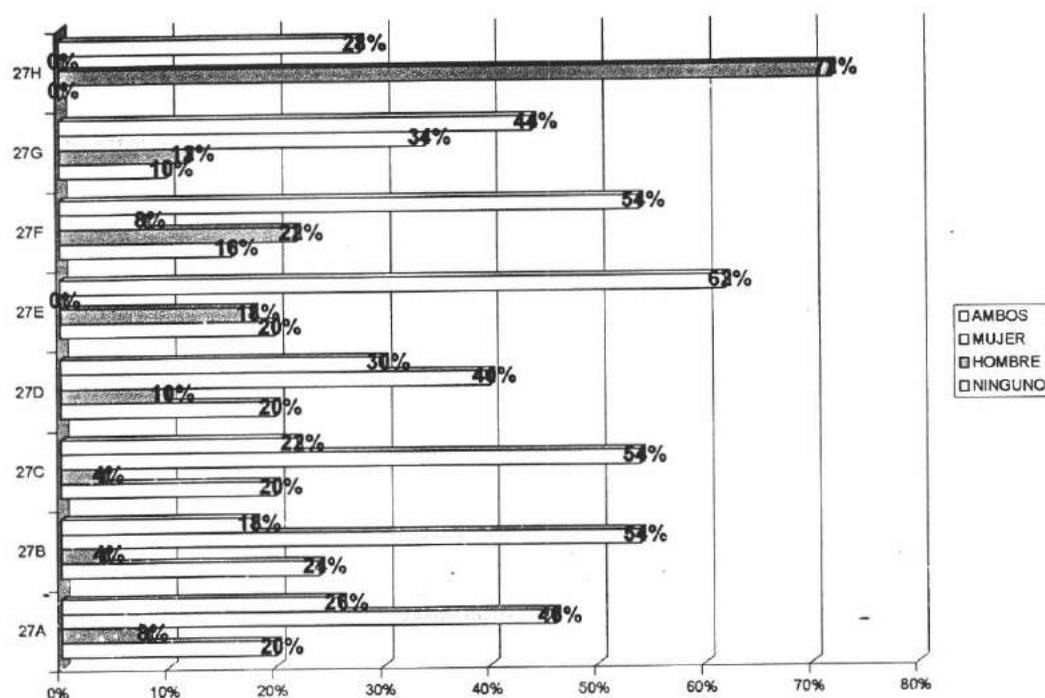
## 10.4 POSICIÓN DE LA MUJER EN LA SOCIEDAD

La teoría del rol social de Eagly (1987), explica las diferentes posiciones y roles ocupados por mujeres y hombres en la sociedad con base al impacto causal de los roles de género. Las creencias socialmente compartidas acerca de las características y capacidades que son adecuadas para cada grupo sexual determinan las diferencias y funciones sociales observadas en ambos sexos.

Para complementar las barreras que las mujeres deben enfrentar en el ámbito laboral es preciso indagar y confirmar las inferencias que a la fecha una serie de investigaciones han emitido; por tal caso se investigó sobre la asignación de roles para la mujer, con el enfoque masculino y femenino.

A continuación se presentan los datos graficados de la asignación de roles en la sociedad guatemalteca desde la perspectiva de los hombres.

GRAFICA No. 10.16 Perspectiva de Roles –Hombres-



FUENTE: Elaboración con base en trabajo de campo, 2009.

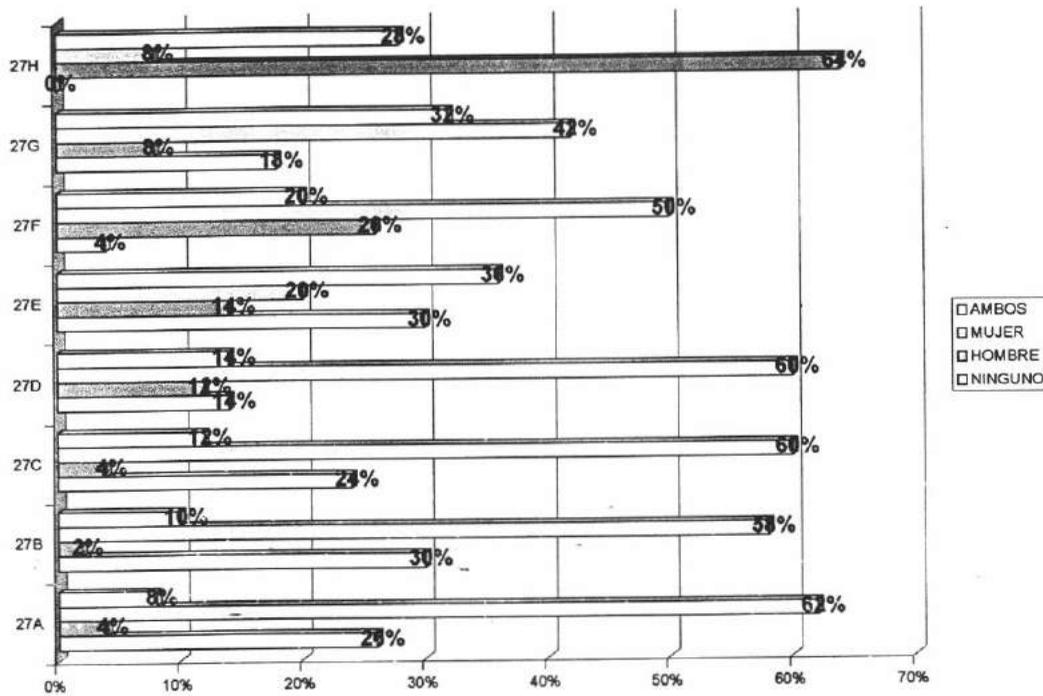
#### Guía de roles:

- 27 A = Administrador (a) del hogar
- 27 B = Padre / madre
- 27 C = Padre / madre y administrador (a) del hogar
- 27 D = Padre / madre y aporte profesional
- 27 E = Rol profesional
- 27 F = Rol profesional con responsabilidad de hijos y cónyuge
- 27 G = Rol profesional con responsabilidad de hijos
- 27 H = Principal proveedor (a) del hogar

Como se puede apreciar en la asignación que hacen los hombres en los roles que los seres humanos deben desempeñar en la sociedad, se confirma que la socialización en que se está inmerso reproduce fielmente los estereotipos enmarcado en el sistema patriarcal, donde la asignación de roles atiende al contexto cultural, como lo refiere Fernández (1998), quien cita a Mead (1961), exponente del relativismo cultural que avala posteriores aportaciones antropológicas al concluir "toda cultural institucionaliza de algún modo los papeles del hombre y de la mujer", la antropología ha puesto universalidad de la diferencia según el sexo como un principio estructurador en todos los pueblos y sociedades; además esto confirma el peso de la cultura en la constitución genérica de los seres humanos, que asigna los papeles y roles genéricos.

Los hombres se visualizan como los principales proveedores del hogar, con un 72%; en tanto que los roles donde se aprecia la responsabilidad de lo hijos (madre /padre), cuidados del hogar (administrar el hogar); los roles que corresponden al esfera privada están asignados en elevados porcentajes a las mujeres; como el caso del rol 27 A = Administrador (a) del hogar, asignado en un 48% a la mujer; el 27 B = Padre / madre lo asignan en un 54%; el rol 27 C = Padre / madre y administrador (a) del hogar, en un 54%; el 27 D = Padre / madre y aporte profesional en un 40% y el rol 27 G = Rol profesional con responsabilidad de hijos en 34%.

GRAFICA No. 10.17 Perspectiva de Roles –Mujer-



FUENTE: Elaboración con base en trabajo de campo, 2009.

#### Guía de roles:

- 27 A = Administrador (a) del hogar
- 27 B = Padre / madre
- 27 C = Padre / madre y administrador (a) del hogar
- 27 D = Padre / madre y aporte profesional
- 27 E = Rol profesional
- 27 F = Rol profesional con responsabilidad de hijos y cónyuge
- 27 G = Rol profesional con responsabilidad de hijos
- 27 H = Principal proveedor (a) del hogar

La percepción de las mujeres con respecto a los roles que los seres humanos deben desempeñar en la sociedad evidencia que los procesos interpersonales e intrapsíquicos ayudan a mantener la dominación de los hombres, mientras que los mecanismos sociales se encargan de convencer a ambos sexos que esta realidad androcéntrica está basada en el mundo natural. Sugiere Unger "el género más que un nombre es un verbo. Se hace género y se recrea a través de la continuidad generacional de valores y pautas de conductas diferenciales"; como refleja la asignación de roles que las mujeres realizan; donde en un 64% colocan al hombre como principal proveedor del hogar y los roles que llevan inmersos las responsabilidades de la esfera privada los ven como propios.

Los hombres asignan a las mujeres todos los roles que llevan algún tinte de la esfera privada; pero aún más complejo es que las mujeres se auto asignan estos roles y, en porcentajes superiores a los hombres; los roles 27 A = Administrador (a) del hogar, se lo asignan en un 62%, frente al 46% de asignación que los hombres les hacen; el rol el 27 B = Padre / madre, se lo asignan en un 58%, mientras que los hombres lo asignan a las mujeres en un 54%; el rol 27 C = Padre / madre y administrador (a) del hogar, la mujer se lo asigna en un 60% ante el 54% que les asignan los hombres; el rol 27 D = Padre / madre y aporte profesional las mujeres se lo asignan en un 60%, los hombres lo refieren a las mujeres en un 40% y, el rol 27 G = Rol profesional con responsabilidad de hijos, la mujer se lo asigna en un 42%, mientras que el hombre lo refiere a la mujer en un 34%.

Aún frente al hecho que la dicotomía privado – público es uno de los elementos de desigualdad y enmarca la subordinación de la mujer; de lo cual están totalmente concientes, los procesos de socialización son tan fuertes que han convencido a la mujer que es su responsabilidad, aún frente a perder su derecho a la autorrealización profesional, que solo se alcanza en la esfera pública.

La asociación universal de las mujeres con los roles de la esfera privada tiene fuertes implicaciones sociales, psicológicas y culturales; cuya asignación deriva de factores organizativos no de factores biológicos.

## **10.5 POSICIÓN DE LA MUJER EN LAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES**

La esfera pública y privada, o espacio laboral y doméstico es uno de los factores con mayor peso para la explicación de la baja representación de mujeres en puestos de alta dirección.

*“Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres, esposa-madre-directiva, representa un problema crucial. Para muchas organizaciones los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras. La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el*

*anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta (IMOP, Instituto de la Mujer, 1999 citado por Ramos, et. al., 2003, p.22)".*

Otro aspecto esencial lo menciona Ramos, et. al. (2003), la creencia estereotipada sobre la exclusividad del rol materno y el consiguiente posible abandono o menor dedicación laboral provoca reticencias entre los empleadores a contratar y promocionar mujeres a puestos de responsabilidad, o a invertir en su desarrollo de carrera.

Se han proporcionado una serie de inferencias producto de investigaciones previas; en las cuales dan a conocer una serie factores que inciden en la posición de la mujer en las estructuras organizacionales.

Durante la entrevista se indagó sobre elementos que han dificultado el desempeño en el ámbito profesional; asimismo se indagó sobre aspecto de discriminación de género.

En la tabla 10.4 se presenta los resultados de los datos recabados.

TABLA NO. 10.4 Dificultades Para Ejercer su Rol Profesional

<b>MUJERES</b>						
	Falta de Experiencia	Dificultad para encontrar ofertas	Discriminación de género	Incompatibilidad de vida laboral con familiar	Exceso de jornada laboral	Falta de confianza en sí mismo (a)
<b>NADA</b>	8%	4%	24%	16%	26%	50%
<b>MUY POCO</b>	28%	16%	32%	22%	16%	28%
<b>ALGO</b>	24%	20%	10%	28%	22%	18%
<b>BASTANTE</b>	14%	34%	22%	16%	22%	2%
<b>MUCHO</b>	26%	26%	12%	18%	14%	2%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>HOMBRES</b>						
	Falta de Experiencia	Dificultad para encontrar ofertas	Discriminación de género	Incompatibilidad de vida laboral con familiar	Exceso de jornada laboral	Falta de confianza en sí mismo (a)
<b>NADA</b>	20%	18%	76%	44%	26%	42%
<b>MUY POCO</b>	34%	20%	12%	32%	30%	28%
<b>ALGO</b>	30%	32%	4%	12%	14%	14%
<b>BASTANTE</b>	10%	28%	4%	8%	16%	16%
<b>MUCHO</b>	6%	2%	4%	4%	14%	0%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2009.

Dentro de las dificultades se encuentra la falta de experiencia a nivel directivo, las mujeres refieren esta dificultad en un 40% dentro de las escalas superiores (bastante y mucho); mientras que los hombres únicamente la presentan en un 16%, ésta dificultad correlaciona con la dificultad para encontrar oportunidades; donde los hombres la presentan en un 30% y los mujeres en un 60%.

En cuanto a la dificultad relativa a discriminación de género, la refieren en 34% de las mujeres, principalmente por factores de ser madres o ser casadas, tal como se infiere el IMOP, la mujer casada y/o con hijos es concebida como un empleado que no tendrá la disponibilidad completa, que tendrá que incapacitarse por maternidad y provocar gastos a la organización.

En el tema de discriminación los hombres la refieren en un 8%; sin embargo, los factores distan de la discriminación de género, más son por aspectos de diferencia en tipo de profesión con los directivos de rango superior, por color de piel y por edad; en el inicio del desarrollo de la profesión.

Otra dificultad en los puestos de alta dirección es el exceso de jornada laboral, en el caso de los hombres la refieren en un 30% y las mujeres en un 36%, esta dificultad correlaciona con el tiempo que tienen los directivos para dedicarle a su rol familiar; el cual se presentó en las escalas inferiores (nada y muy poco); los hombres refieren que no le pueden dedicar tiempo en un 28% y las mujeres en un 64%.

## 10.6 ANÁLISIS CRÍTICO DEL DISCURSO

A continuación se presentan las tablas que registran los datos generales de los participantes en los casos.

La participación fue de doce hombres profesionales de las ciencias económicas en el desempeño de puestos de alta dirección, que conforman el grupo referente y doce mujeres profesionales de las ciencias económicas en el desempeño de puestos de alta dirección, que conforman el grupo observado.

En las tablas 10.5 y 10.6 se presentan los datos generales del grupo referente y el observado, respectivamente. El análisis crítico se realiza con base a doce participantes en cada grupo.

**TABLA No. 10.5** Datos Generales de Grupo Referente –Hombres–

### DATOS GENERALES

CASO	EDAD	ESTADO CIVIL	Años est ado civil	No. HIJOS	TÍTULO	PUESTO	Antigüedad (años)	SUELDO Q.
1	35	Casado	16	1	Admón. Empresas	Gerente de RRHH	2	Q10,000
2	37	Casado	24	3	Admón. Empresas	Gerente General	9	Q15,000
3	45	Casado	11	3	Admón. Empresas	Gerente General	8	Q20,000
4	37	Casado	15	2	Contador Público	Gerente Financiero	6	Q10,000
5	37	Casado	13	2	Contador Público	Gerente Admón. Finan.	12	Q20,000
6	49	Casado	20	5	Contador Público	Gerente General	20	Q20,000
7	46	Casado	22	2	Lic. Informática	Gerente de Sistemas	14	Q25,000
8	29	Casado	9	2	Lic. Informática	Gerente de área sistemas	2	Q10,000
9	45	Casado	10	2	Lic. Informática	Gerente Administrativo	16	Q15,000
10	35	Casado	4	1	Lic. Mercadotecnia	Gerente de Mercadeo	8	Q15,000
11	33	Casado	9	2	Lic. Mercadotecnia	Gerente de Ventas	10	Q15,000
12	42	Casado	18	4	Lic. Mercadotecnia	Gerente Mercadeo	12	Q25,000

FUENTE: Elaboración propia.

**TABLA No. 10.6 Datos Generales de Grupo Observado –Mujeres-**

**DATOS GENERALES**

CASO	ED AD	ESTADO CIVIL	Años estado civil	No. HIJOS	TÍTULO	PUESTO	Antigüedad (años)	SUELDO Q.
1	40	Soltera		0	Admón. Empresas	Gerente General	2	Q10,000
2	36	Soltera		0	Admón. Empresas	Gerente Administrativo	2	Q5,000
3	28	Soltera		0	Admón. Empresas	Gerente de RRHH	3	Q15,000
4	29	Soltera		0	Contador Público	Gerente Financiero	5	Q10,000
5	36	Casado	5	1	Contador Público	Gerente Administrativo	3	Q10,000
6	39	Divorciada	15	1	Contador Público	Gerente de Créditos	12	Q20,000
7	40	Casado	2	1	Lic. Informática	Gerente de Cartera	9	Q15,000
8	34	Soltera		1	Lic. Informática	Gerente de Proyecto	5	Q15,000
9	40	Casado	5	2	Lic. Informática	Gerente Administrativo	10	Q10,000
10	52	Casado	24	3	Lic. Mercadotecnia	Gerente Ejecutiva	8	Q25,000
11	42	Casado	10	2	Lic. Mercadotecnia	Gerente de Ventas	12	Q10,000
12	39	Divorciada	10	2	Lic. Mercadotecnia	Gerente General	11	Q10,000

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

TABLA No. 10.7 Análisis Crítico del Discurso del Grupo Referente –Hombres-

UNIDAD DE REGISTRO VARIABLE / CATEGORIA		SUB-CATEGORIA INDICADORES
Condicionantes al género		Género como expresión socio-cultural
<b>CONSTRUCTO</b>		<b>CONSTRUCCION TEORICA (MEDIACIÓN)</b>
<b>Cuántas horas diarias dedica a su trabajo?</b>		
1	Unas 12 horas	<p><i>"Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres, esposa-madre-directiva, representa un problema crucial. Para muchas organizaciones los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras. La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta (IMOP, Instituto de la Mujer, 1999)" (citado en Ramos, et. al., 2003).</i></p> <p><i>Su ritmo de trabajo es acelerado y fragmentado. Los directivos suelen pasar muchas horas en el trabajo y no es raro que se lleven trabajo a casa. Los directivos están en el centro de importancia que, a su vez, tiene que distribuir a otros. Su trabajo es variado y fragmentado y realizan muchas actividades a lo largo del día. Henry Mintzberg observó a varios ejecutivos y encontró que la mitad de todas sus actividades se completaban en menos de nueve minutos. Tienen poco tiempo para tomar decisiones y la mayor parte de las veces toman decisiones sobre la marcha de forma rutinaria (Bonache, 2002).</i></p>
2	Indefinido, no sabes cuando tiempo debes estar disponible	
3	Unas 11 horas, bueno, puede ser más.	
4	Puede ser unas 10 a 12 horas	
5	De 14 a 16 horas	
6	Tengo que tener disponibilidad total	
7	Generalmente de 10 a 12 horas	
8	Unas 10	
9	12 Horas	
10	En promedio 12 horas	
11	No hay un tiempo definido	
12	Unas 10 a 12 horas: o puede ser más	
<b>Considera que en un puesto gerencial se puede trabajar en tiempo parcial?</b>		
1	Difícilmente	<p><i>"Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres, esposa-madre-directiva, representa un problema crucial. Para muchas organizaciones los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras. La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta (IMOP, Instituto de la Mujer, 1999)" (citado en Ramos, et. al., 2003).</i></p>
2	No, se requiere dedicación total	
3	Considero que no, debido a que el puesto requiere mas tiempo de la jornada normal, por las responsabilidades y la toma de decisiones	
4	No se puede trabajar parcialmente por la responsabilidad, es grande.	
5	Definitivamente no	
6	No, no hay posibilidad, es mucha la responsabilidad y debe haber entrega total e ilimitada	
7	No	
8	No lo veo factible	
9	La única manera sería tener una planilla de gerente de área robusta, eso significa dinero para la empresa	
10	No, hay muchas responsabilidades	
11	No, debe haber dedicación total	
12	La entrega es completa, sin limitación en tiempo y espacio	
<b>Considera que las puestos gerenciales puede ser desempeñados por hombres y mujeres?</b>		
1	Si, considero que la mujer tiene la posibilidad de hacerlo	<p>Las expectativas de género llevan a preferir a varones para posiciones de autoridad y a asignar a las mujeres posiciones subordinadas, mostrando en esas posiciones los rasgos y características que definen los estereotipos genéricos. Como resultado, parece que ambos sexos son naturalmente adecuados para esas posiciones, perpetuando el ciclo de la profecía autocumplida. En la medida en que la mayoría de papeles sociales están confinados en buena parte a un sexo u otro, es posible que las personas no lleguen a ser concientes del grado en que muchas características asociadas al género reflejan demandas del papel mediadas socialmente (Unger y Crawford 1996).</p> <p>(Barberá et al., 2005; Grant, 1988; Helgesen, 1990; Loden, 1987; Ramos, Sarrío, Barberá y Candela, 2002; Ramos, 2005). estos trabajos confirman la atribución de estereotipos masculinos y femeninos a las competencias directivas, de forma que los estereotipos de género se vinculan con los roles asignados a hombres y mujeres, las organizaciones empresariales ceden a la presión de la cultura organizacional tradicional y reconocen un único estilo, el masculino, basado en el rol estereotipado masculino de independencia, control, competitividad, racionalidad y objetividad, refiere (Ramos, 2005).</p>
2	Si, es factible	
3	Todo depende de las políticas de la empresa	
4	No, considero que hay empresas en que el trabajo es exclusivo para hombres, como el caso de una empresa de vehículos	
5	No, hay muchas responsabilidades y en directamente hay que salir al bosque (por el tipo de empresa)	
6	Cuando la mujer es casada, como hace para viajar, en la gerencia los viajes son frecuentes y, en ocasiones, sin previa planificación	
7	Si, considero que si se puede	
8	Si es posible siempre y cuando la mujer tenga el tiempo necesario, por capacidad, no le veo problema	
9	Creo que no es todas las empresas, dependerá del tipo de empresa	
10	Si	
11	Si, aunque todo depende del giro del negocio	
12	No, se requiere de tiempo completo	

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

**TABLA No. 10.8** Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Referente –Hombres–

UNIDAD DE REGISTRO VARIABLE / CATEGORIA		SUB-CATEGORIA INDICADORES
Contexto Laboral profesional		Ámbito de la vida socio-laboral
<b>Ha sufrido discriminación en el desempeño de sus funciones, qué factores le han impedido ascender dentro de la empresa, o qué factores han marcado su éxito dentro de la empresa</b>		
1	No, el éxito ha sido básicamente por la entrega total al trabajo, sin limitación; lo cual, me ha provocado descuido de mi familia	<i>"Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres, esposa-madre-directiva, representa un problema crucial. Para muchas organizaciones los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras. La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta (IMOP, Instituto de la Mujer, 1999)" citado en Ramos, et al. (2003).</i>
2	No, el apoyo de mi esposa que esta al cuidado de mis hijos y me permite dedicarme el 100% al trabajo	
3	No, tener la disponibilidad total en espacio y tiempo para el trabajo es fundamente para sobresalir	
4	No, al inicio mi edad, ahora es una dedicación total, sin limitación	
5	No, el dedicarme totalmente, pero he dejado un poco descuidada a mi familiar	
6	Si, en un inicio por mi edad, ahora el éxito esta alrededor de una entrega total y tener el carácter para dirigir a las personas	
7	No, el éxito esta influencia por la entrega sin limite a mi trabajo, con tranquilidad que mi esposa ve a los niños	
8	Si, porque prefieren a la gente rubia o extranjeros, mi éxito ha sido entrega total para demostrar mi capacidad	
9	Si, por tener profesión distinta a la del gerente general, el éxito es la entrega y tener carácter	
10	No, el éxito es por los resultados, gracias a la dedicación total	
11	No, éxito se debe a los resultados alcanzados, por no tener limitaciones de horarios ni compromisos adicionales	
12	No, el éxito es por ser una persona dedicada a mi trabajo en su totalidad, aun antes que mi familia, mi esposa se encarga	
<b>Considera que los hombres y las mujeres tienen las mismas oportunidades laborales?</b>		
1	No, hay menos oportunidades para la mujer, por ser casadas o tener hijos	<i>Según refiere Fernández (1998), "... hay que hacer una salvedad, debido a que los dos grupos de mujeres y hombre muestran en cuanto a las conductas que representan a cada grupo, una diferencia de posición social considerable, siendo el grupo de las mujeres claramente discriminado, al estar identificadas con comportamientos de bajo reconocimiento social (emocional, gentil, sensible, paciente, sentimental, comprensivo, compasivo, crédulo) en comparación con los comportamientos masculinos (agresivos, dominante, activo, aventurero, fuerte, racional, independiente, competitivo), esto hace que los procesos de comparación e identidad social sean distintos en ambos grupos, ya que los varones, como grupo con una disposición social superior, intentarán mantener una imagen consistente con respecto a las características masculinas, tanto para probar su semejanza con los demás hombres como para tratar de comprobar un grado de ejecución superior al grupo de las mujeres. Mientras que el grupo de las mujeres, más que mostrar una actitud de aceptación, llevarán a cabo movimiento en la dirección de modificar y equilibrar esta situación de desigualdad. En ciertas circunstancias, es lógico que se provoquen situaciones de competición, como puede ocurrir en contextos laborales y familiares."</i>  <i>La teoría del rol social de Eagly (1987) explica las diferentes posiciones y roles ocupados por mujeres y hombres en la sociedad con base al impacto causal de los roles de género. Las creencias socialmente compartidas acerca de las características y capacidades que son adecuadas para cada grupo sexual determinan las diferencias y funciones sociales observadas en ambos sexos.</i>  <i>El conflicto se genera por las estructuras ocupacionales de las profesiones, ya que están adaptadas a estereotipos masculinos, lo cual ofrece distintas oportunidades para combinar intereses laborales y maternos, tal como lo refiere (Jenkins, 1987; Murrell, Frieze y Frost, 1991).</i>
2	No, en nuestro medio la mujer tiene mayores dificultades para acceder a un empleo y, aún menos, cuando se trata de puestos de mucha responsabilidad. Principalmente por ser madres no puede dar mas tiempo, al quedar embarazadas se tienen que ausentar, quien se llevará la dirección en ese tiempo, si se sale tarde o reuniones de noche no pueden asistir, o bien lo ven como un riesgo para ellas	
3	Si, las mujeres tienen el mismo nivel de capacidad, según su formación	
4	No, por la cultura machista de nuestro país, pero no se trata de su capacidad	
5	No, ver a la mujer con otros compromisos, como familia, hijos, etc. que les limitan dedicarse totalmente a su trabajo	
6	No, ven a la mujer que requiere tiempo para las actividades familiares, no puede disponer de salir de viaje en el momento que se requiera	
7	No, se visualiza a la mujer sin la entrega total, por factores familiares, además con el embarazo, se debe ausentar tres meses	
8	No, por el factor cultural, es discriminada por su condición de mujer, se considera más débil, temporalmente, o con menos tiempo por el esposo y los hijos	
9	No	
10	No, las mujeres no disponen de tiempo, son débiles y sentimentales, eso limita la toma de decisiones	
11	No, las mujeres debe atender a los hijos y al esposo, tiene limitación de horario	
12	No, a mi criterio por nuestra cultura, que se ha heredado el machismo y a la mujer se le ve como un objeto sexual o como alguien que tiene que limitarse a atender los quehaceres del hogar	

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

**TABLA No. 10.9** Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Referente –Hombres-

UNIDAD DE REGISTRO VARIABLE / CATEGORIA		SUB-CATEGORIA INDICADORES
Barreras para que las mujeres accedan a puestos de alta dirección		Aspectos internos y externos que impiden que las mujeres profesionales accedan a puestos de alta dirección
<b>Cuáles son las principales barreras que ha encontrado para el ejercicio de su profesión?</b>		
1	Organizaciones planas, pocas ofertas, falta de confianza en si mismo	<p><i>"Tal como refiere Waldfogel, (1997) la capacidad de la mujer para competir profesionalmente queda obstaculizada por las demandas de la esfera privada.</i></p> <p>Según Barberá (2003), las teorías que explican la segregación ocupacional entre sexos se clasifican en: teoría neoclásica del capital humano, teoría de segmentación de los mercados de trabajo y teorías no económicas o feministas. La teoría neoclásica interpreta la segregación ocupacional como consecuencia del menor capital humano femenino, la división del trabajo en el seno de la familia determina que la mujer dedique más tiempo que el hombre a la familia a lo largo de su vida, anticipando una vida laboral más corta y discontinua, según esta teoría la mujer seleccionarán las ocupaciones en que las inversiones de capital humano sean menos importante. También influyen las preferencias de los empresarios a la hora de contratar trabajadores masculinos y femeninos, lo habitual es que el trabajo más cualificado se ofrezcan a los hombres, también de forma adicional piensan que el trabajo femenino resulta más caro por estar implicados unos costes laborales debido a que en las mujeres recaen la mayor parte de responsabilidades familiares teniendo unos índices de absentismos y rotación más elevados que los hombres. Otro factor es que los empresarios pueden tener prejuicios en torno al sexo, raza, edad, entre otros.</p> <p><i>"Desde los años noventa un gran cuerpo de investigadores comienza a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones reales de poder y responsabilidad con la cultura organizacional. Loden (1987), Davison y Cooper (1992), Marchall (1992, 1993), Meddock y Parkin (1993), Maier (1999), o el Instituto de la Mujer (1990), Pallarés (1993), Sánchez Apellániz (1997) apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por los valores androcéntricos excluyentes de lo femenino, lo que provoca serias trabas para el desarrollo profesional de las mujeres. Además aunque la problemática asociada al género es sobradamente conocida, las organizaciones no se ven a sí mismas como elementos que siguen perpetuando unas relaciones desiguales entre hombres y mujeres" citado en (Ramos, et. al., 2003).</i></p> <p>Con la cultura organizacional regida por valores androcéntricos, no se puede esperar mas que su actuación en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género. Refiere Ramos, et. al. (2003), dentro de estos procesos básicamente se mencionan: a) las reglas informales, redes o networks masculinas existentes en las organizaciones, b) la política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, c) la escasez de mentorización de mujeres, y d) la falta de políticas organizacionales tendentes a lograr un mayor respeto de la vida privada y de conciliación entre el trabajo y familia.</p>
2	Ninguna	
3	Presiones políticas	
4	Falta de apoyo de gerencia general, exceso de jornada laboral	
5	El presupuesto para ejecutar es bajo, exceso de jornada	
6	Cuando inicio, la edad fue fundamental, de 29 años me consideraban muy joven para la gerencia general, la incompatibilidad de la vida laboral con la familiar y el exceso de jornada laboral	
7	Falta de confianza en si mismo, en el inicio de mi carrera profesional y la edad	
8	Falta de oportunidades	
9	A este nivel hay pocas ofertas	
10	La limitación en toma de decisiones	
11	La situación económica del país, complica alcanzar la metas	
12	Limitaciones para toma de decisiones en el aspecto económico, exceso de jornada laboral	

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

**TABLA No. 10.10** Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Referente –Hombres-

UNIDAD DE REGISTRO VARIABLE / CATEGORIA		SUB-CATEGORIA INDICADORES
Desigualdad de género en el ámbito laboral profesional		Roles de género - Esfera pública/privada Poder - Producción/reproducción
<b>Comparte las responsabilidades con su pareja, explique</b>		
1	Se apoya en actividades de limpieza, en la medida de lo posible, atención a los hijos es responsabilidad de mi esposa, en las tareas, les apoyo cuando llego a tiempo	La dicotomía entre lo público y lo privado ocupa un papel central en casi dos siglos de textos y lucha feminista, es un modelo que tiene importante incidencia en la desigualdad entre hombres y mujeres.
2	Apoyo particularmente en las compras, luego el oficio de la casa queda en manos de mi esposa, como mis hijos ya están grandes, solo les tiene que supervisar, lo hace mi esposa. En tareas se les brindamos apoyo entre los dos	Como refiere Amoros, C. y Alvaréz, A. <i>"deriva del patriarcado que adjudica espacios sociales según el género y la jerarquización valorativa de esos espacios, en las sociedades occidentales estos espacios se han concretado a la dicotomía público y privado, auténtica infraestructura material y simbólica sobre la que se levanta tanto el sistema económico como político y el socio-cultural"</i>
3	Me cuesta tener tiempo para ayudar a mi esposa en los oficios domésticos, en cuidado y asistencia a mis hijos lo hace mi esposa	
4	Trato de ayudar en los oficios a mi esposa, no se le puede dejar todo. Por mi trabajo el cuidado y asistencia de mis hijos lo hace mi esposa, cuando estoy en caso trato de ayudar	<i>El vínculo ideológico de las mujeres con las actividades de la esfera privada – proporcionar asistencia y cuidados, administrar la emoción de mantener la rutina y el orden – se transforma en expectativas de que las mujeres harán esas tareas adicionales en la esfera pública, lo que las lleva a encontrarse frecuentemente encauzadas en trabajos de baja remuneración en los que las capacidades de las mujeres se convierten en mercancías (Adkins, 1995; Pierce, 1995).</i>
5	En la administración del hogar estoy dedica (en cuanto al tema financiero), acompaño a hacer compras, en los oficios domésticos no me queda tiempo de apoyar, cuidado de mis hijos, participo en preparar a mi hijo varón para que este listo para ir al colegio, la nena es responsabilidad de mi esposa, el apoyo de tareas lo hace en su totalidad mi esposa	Con respecto al papel o rol de género refiere Baeza, et. al. (2004) <i>"se forma con el conjunto de normas y prescripciones que dicta la sociedad y la cultura sobre el comportamiento femenino o masculino. Aunque hay variaciones de acuerdo a la cultura, a la clase social, al grupo étnico y hasta el nivel generacional de las personas, se puede sostener una división básica que corresponde a la división sexual del trabajo más primitiva: las mujeres tienen a los niños y, por lo tanto, los cuidan: lo femenino es lo maternal, lo doméstico o privado contrapuesto con lo masculino como lo público. La dicotomía masculino-femenino, con sus variaciones culturales tipo del yang y ying, establece estereotipos, las más de las veces rígidos, que condicionan a los roles, limitando las potencialidades humanas de las personas al potenciar o reprimir los comportamientos según si son adecuados al género".</i>
6	No me es posible apoyar en ninguno de estos tres aspectos, por temas laborales	
7	En estas actividades participo muy poco, en general se encarga mi esposa	
8	No colaboro en oficios domésticos, un poco en la alimentación de mis hijos, pero casi siempre lo hace mi esposa, al igual que las tareas	
9	No apoyo por mi trabajo	
10	Trato de apoyar un poco en los oficios de la casa, pero es poco, la asistencia de los hijos es total de mi esposa	
11	No me es posible	
12	Trato de ayudar un poco, casi nunca tengo tiempo	
<b>Considera que el realizar o compartir las actividades del hogar, le limita sus actividades laborales? Estaría dispuesto a mudarse de país para ocupar un puesto de alta dirección?</b>		
1	Mientras más apoyo me complica mi actividad laboral, por tiempo, llego cansado. Si viajaría, siempre que pueda llevarme a mi familia	La síntesis de la relaciones de producción y reproducción se muestran claramente en Monser (1991), refiriendo que dentro de lo doméstico hay una clara división sexual del trabajo, en la que se presenta al hombre como proveedor e involucrado en el trabajo productivo fuera del hogar, en tanto, la mujer en su papel de esposa y ama de casa, asume la responsabilidad total del trabajo reproductivo y doméstico que supone la organización del hogar y se limita al ámbito privado, aún cuando el trabajo reproductivo, no remunerado, doméstico o de cuidado, sigue siendo la continuación del proceso productivo; lo cual muchas veces no es tomado en consideración.
2	Como es poco el apoyo no me complica No viajaría	
3	Principalmente resta energía, pues llego cansado a casa Si me iría, mi esposa me apoya	
4	Principalmente resta tiempo Si, mi esposa tendría que comprender	
5	Resta tiempo y energía Si, viajaría como mi familia	
6	No, puesto que no participo en ellas	
7	Si, si son buenas condiciones	
8	El apoyar en estas tareas resta tiempo y energía Si, para tener mejor a mi familia	
9	No apoyo, pero si restan tiempo y energía, y desde luego intensifican el nivel de estrés Si me iría, ante todo el desarrollo profesional	
10	Resta demasiado tiempo Si, solo me llevaría a mi familia	
11	No interfieren en mi actividad laboral, porque no apoyo en ellas Si viajaría, las oportunidades son pocas y hay que aprovecharlas	
12	Creo que si restan tiempo y energía, son estresantes Si viajaría, de otra forma no se puede crecer profesionalmente	

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

**TABLA No. 10.11** Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Referente –Hombres-

UNIDAD DE REGISTRO VARIABLE / CATEGORIA		SUB-CATEGORIA INDICADORES
Estructuras Organizacionales		Construcción Socio empresarial del género
<b>En el puesto que desempeña, considera que una persona del sexo opuesto ganaría más o menos, porqué? Qué aspectos considera han marcado su éxito en el desempeño profesional?</b>		
1	Igual, la remuneración es por puesto no por persona Estar a tiempo completo	<p>INE y la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos ENEI, reporta para el año 2004 una diferencia de los ingresos de mujeres del 42% inferior al de hombres y el año 2002, reporta un diferencial en igual posición del 46% por abajo.</p> <p>"... afirma que la mujer puede reclamar la igualdad con el hombre sobre la base de una capacidad humana esencial para la acción moral razonada, que la desigualdad de género es el resultado de un modelo sexista y patriarcal de la división del trabajo mediante la remodelación de las instituciones claves: el derecho, el trabajo, la familiar, la educación y los medios de comunicación (Bem, 1993; Epstein, 1998; Freidan, 1963; Sorber, 1994; Rhode, 1997)"</p> <p>V. Rozhin (1977), refieren en el apartado de las relaciones de producción, "antes de la aparición del marxismo, los sociólogos no podían explicar la esencia de las relaciones sociales ni de su dependencia respecto de los diferentes modos de producción. Sólo el marxismo ha logrado explicar científicamente la naturaleza de las relaciones sociales así como el papel de las distintas formas de estas relaciones en el desarrollo social. Marx escribía: la historia social de los hombres no es nunca más que la historia de su desarrollo individual, tengan o no ellos mismos la conciencia de esto. Sus relaciones materiales forman la base de todas sus relaciones. Estas relaciones materiales no son más que las formas necesarias bajo las cuales se realiza su actividad material e individual".</p>
2	Menos, normalmente a las mujeres les pagan menos Tener las decisiones en mis manos	
3	Lo mismo, en el gobierno los sueldos están presupuestados Tener disponibilidad total	
4	Igual, las capacidades son las mismas Empleo a tiempo completo	
5	Igual, dependerá de su efectividad laboral Empleo a tiempo completo	
6	Igual, es una plaza presupuestada Empleo a tiempo completo	
7	Menos, no es empleo para mujeres Empleo a tiempo completo	
8	Menos, se le dificultaría el trabajo Empleo a tiempo completo	
9	Lo mismo, si tiene el mismo tiempo y es eficiente Tiempo completo	
10	Menos, la dedicación de las mujeres de menor Matrimonio postergado, empleo a tiempo completo y demorar la decisión de tener hijos	
11	Igual, con igual desempeño igual sueldo Tiempo completo para trabajar	
12	Igual, si es eficiente No tener restricción de tiempo	
<b>El ejercicio de su profesión le permite:</b>		
1	Un salario adecuado, estatus y prestigio, desarrollo profesional, influencia sobre los demás, muy poco tiempo a la familia y nada para otras actividades	<p>Históricamente el elemento fundamental de argumentación del feminismo liberal es la demanda de igualdad de género; señala Ritzer (2002); y que su base es que los seres humanos tienen ciertos rasgos esenciales; como capacidad para la razón, la acción moral y la autorrealización, cuyo ejercicio puede garantizarse mediante el reconocimiento legal de los derechos universales; afirma que las desigualdades basadas en el sexo, son construcciones que carecen de base en la naturaleza y que el cambio social para lograr una igualdad se puede producir con la intervención del Estado y la organización de un sociedad razonable.</p> <p>En resumen, la naturaleza del trabajo directivo consiste en cuatro tipos de actividades: Influir en otros, tomar decisiones, desarrollar y mantener relaciones, adquirir y dar información, según (Bonache, 2002).</p> <p>Señala Henley (1973), sobre la influencia del poder en el comportamiento interpersonal mostró que, a menudo, diferencias del poder se confunden con diferencias sexuales. En investigaciones se ha comprobado que las posiciones sociales diferencial de los sexos puede ser un determinante esencial de su estilo de comunicación verbal y no verbal, así las personas asignadas a un papel superior hablan e interrumpen más, sonríen menos, utilizan mayor espacio corporal y manifiestan más dominio que las asignadas a papeles subordinados, lo cual contribuye a mantener sus diferenciales de poder (Deutsch, 1990; Mayo y Henley, 1981).</p>
2	Estatus y prestigio, un salario adecuado, desarrollo profesional, influencia sobre los demás y dedicar un poco de tiempo a la familia y mínimo espacio para otras actividades	
3	Estatus y prestigio, un salario adecuado, desarrollo profesional, influencia sobre los demás, muy poco tiempo para la familia	
4	Estatus y prestigio, un salario adecuado, desarrollo profesional, muy poco tiempo a la familia o a otras actividades	
5	Estatus y prestigio, un salario adecuado, influir en los demás, algo de tiempo para la familia	
6	Estatus y prestigio, desarrollo profesional, influir en los demás muy poco tiempo al rol familiar	
7	Estatus y prestigio, influir sobre los demás, desarrollo profesional, muy poco tiempo para el rol familiar	
8	Desarrollo profesional, estatus y prestigio, influir sobre los demás, muy poco tiempo para el rol familiar	
9	Estatus y prestigio, un salario adecuado, desarrollo profesional, poca influencia sobre los demás y muy poco tiempo para el rol familiar	
10	Estatus y prestigio, desarrollo profesional, muy poco tiempo para el rol familiar	
11	Estatus y prestigio, desarrollo profesional, un salario adecuado, muy poco tiempo para el rol familiar	
12	Estatus y prestigio, salario adecuado, influir sobre los demás, poco tiempo para la familia	

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

**TABLA No. 10.12** Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Referente –Hombres-

UNIDAD DE REGISTRO VARIABLE / CATEGORIA		SUB-CATEGORIA INDICADORES
Puestos de alta dirección		Posición gerárquica
<b>Su puesto de trabajo puede ser desempeñado por una persona del sexo opuesto, por qué?</b>		
1	Si, las organizaciones no deben diseñarse para un género determinado	Según menciona Monica de Martino "...aún en <i>El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado</i> (Engels, 1985), el énfasis mayor es colocado en la propiedad privada, que explicaría el inicio de la opresión femenina, mediada por la institución de la herencia y de la monogamia. Las razones para la sumisión de la mujer, es este texto ineludible, se encontrarían en su menor fuerza física, lo que equivaldría a decir que el incremento de la productividad de su fuerza de trabajo es condición de su liberación".
2	Si, pero si es determinante el sexo para una posición gerencial, la mujer no tiene disponibilidad total de tiempo, eso les resta oportunidades	
3	Si, tanto hombres como mujeres podemos desempeñar un puesto gerencial; sin embargo en el país la mujer es discriminada y prefieren hombres para estos puestos	
4	Si, ambos tenemos iguales capacidades	
5	Si, por capacidad	
6	No, para puestos gerenciales se requieren hombres por el tiempo	
7	No, por el giro del negocio solo lo pueden ocupar hombres	
8	No, es un puesto solo para hombres, por la rudeza del trabajo y la fuerza física y energía	
9	Si, ambos tenemos las mismas capacidades	
10	Si, si es eficiente, aunque en la empresa solo gerentes hombres han ejercido y hay a todo nivel	
11	No, por el giro de la empresa	
12	Si, por las capacidades, son iguales	
<b>Cuál considera que es rol fundamental de la mujer en la sociedad guatemalteca?</b>		
1	Rol profesional con responsabilidad de la familiar	Fernández, J. (1998), cita a Mead (1961), exponente del relativismo cultural que avalan posteriores aportaciones antropológicas al concluir "toda cultura institucionaliza de algún modo los papeles del hombre y de la mujer", la antropología ha puesto universalidad de la diferencia según el sexo como un principio estructurador en todos los pueblos y sociedades; además esto confirma el peso de la cultura en la constitución genérica de los seres humanos, que asigna los papeles y roles genéricos.
2	Administradora del hogar, madre, profesional con responsabilidad de hijos y cónyuge	
3	Madre y administradora del hogar	
4	Madre y rol profesional con responsabilidad de los hijos	
5	Madre y rol profesional con responsabilidad de los hijos	
6	Madre y rol profesional con responsabilidad de los hijos	
7	Madre y administradora del hogar	
8	Madre y administradora del hogar	
9	Madre y administradora del hogar	
10	Rol profesional con responsabilidad de los hijos	
11	Madre y administradora del hogar	
12	Madre y administradora del hogar	
12	No, a mi criterio por nuestra cultura, que se ha heredado el machismo y a la mujer se le ve como un objeto sexual o como alguien que tiene que limitarse a atender los quehaceres del hogar	Refiere Rosaldo, citado en Beltrán, E. et al. (2005), comprende características tanto materiales como emocionales y que lleva a una diferenciación de los terrenos de actividad de cada esfera, cuya asignación social ha sido relativo al dimorfismo sexual de los seres humanos, no en términos biológicos, sino de un hecho universal en la experiencia humana.
		Apunta Stolke (1993), citado por Fernández (1,998) "las variaciones observada en el comportamiento de ambos sexos en todas las sociedad, a través de la historia, permiten sostener la teoría de que la diferenciación de género, en tanto que distinta de la diferenciación sexual, no se explica tanto por la biología o la socialización de rasgos internalizados, aun cuando esos procesos tengan ciertamente un efecto, sino por una construcción social, arraigada en la división jerárquica del mundo en función del sexo.
		Los procesos interpersonales e intrapsíquicos ayudan a mantener la dominación de los hombres, mientras que los mecanismos sociales se encargan de convencer a ambos sexos que esta realidad androcéntrica está basada en el mundo natural. Sugiere Unger "el género más que un nombre es un verbo. Se hace género y se recrea a través de la continuidad generacional de valores y pautas de conductas diferenciales"

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

TABLA No. 10.13 Análisis Crítico del Discurso del Grupo Observado –Mujeres-

UNIDAD DE REGISTRO VARIABLE / CATEGORIA		SUB-CATEGORIA INDICADORES
Condicionantes al género		Género como expresión socio-cultural
CONSTRUCTO		CONSTRUCCION TEORICA (MEDIACIÓN)
<b>Cuántas horas diarias dedica a su trabajo?</b>		
1	12 horas	<p><i>*Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres, esposa-madre-directiva, representa un problema crucial. Para muchas organizaciones los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras. La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta (IMOP, Instituto de la Mujer, 1999)" citado por (Ramos, et. al. 2003).</i></p> <p><i>Su ritmo de trabajo es acelerado y fragmentado. Los directivos suelen pasar muchas horas en el trabajo y no es raro que se lleven trabajo a casa. Los directivos están en el centro de importancia que, a su vez, tiene que distribuir a otros. Su trabajo es variado y fragmentado y realizan muchas actividades a lo largo del día. Henry Mintzberg observó a varios ejecutivos y encontró que la mitad de todas sus actividades se completaban en menos de nueve minutos. Tienen poco tiempo para tomar decisiones y la mayor parte de las veces toman decisiones sobre la marcha de forma rutinaria (Bonache, 2002).</i></p>
2	8 horas	
3	De 8 a 10 horas	
4	10 horas	
5	De 9 a 12 horas	
6	Unas 10 o más	
7	De 8 a 10, hay ocasiones en es más	
8	No hay limite	
9	De 8 a 10 horas, o más	
10	9 a 12 horas	
11	No hay un horario establecido	
12	Pueden ser unas 9 horas, o mas	
<b>Considera que en un puesto gerencial se puede trabajar en tiempo parcial?</b>		
1	No, la responsabilidad es alta	<p><i>*Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres, esposa-madre-directiva, representa un problema crucial. Para muchas organizaciones los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras. La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta (IMOP, Instituto de la Mujer, 1999)" citado por (Ramos, et. al. 2003).</i></p>
2	No, es altamente demandante	
3	No, en la alta dirección la responsabilidad es elevada	
4	No, siempre hay que resolver oportunamente	
5	No	
6	No, hay responsabilidad sobre resultados	
7	No	
8	Si, pero se requiere de colaboradores que apoyen a gestión	
9	Si, cuando se tiene bien organizado y se sabe delegar	
10	No, hay muchas contingencias que resolver	
11	No, hay que dar seguimiento a todos los procesos y tomar decisiones oportunas	
12	No, es un puesto altamente absorbente	
<b>Considera que los puestos gerenciales puede ser desempeñados por hombres y mujeres?</b>		
1	Si, las capacidades son las mismas	<p>Las expectativas de género llevan a preferir a varones para posiciones de autoridad y a asignar a las mujeres posiciones subordinadas, mostrando en esas posiciones los rasgos y características que definen los estereotipos genéricos. Como resultado, parece que ambos sexos son naturalmente adecuados para esas pociones, perpetuando el ciclo de la profecía autocumplida. En la medida en que la mayoría de papeles sociales están confinados en buena parte a un sexo u otro, es posible que las personas no lleguen a ser concientes del grado en que muchas características asociadas al género reflejan demandas del papel mediadas socialmente (Unger y Crawford 1996).</p> <p>(Barberá et.al., 2005; Grant, 1988; Helgesen, 1990; Loden, 1987; Ramos, Sarni, Barberá y Candela, 2002; Ramos, 2005), estos trabajos confirman la atribución de estereotipos masculinos y femeninos a las competencias directivas, de forma que los estereotipos de género se vinculan con los roles asignados a hombres y mujeres, las organizaciones empresariales ceden a la presión de la cultura organizacional tradicional y reconocen un único estilo, el masculino, basado en el rol estereotipado masculino de independencia, control, competitividad, racionalidad y objetividad, refiere (Ramos, 2005).</p>
2	Si	
3	No, hay empresas donde se involucra trato con obreros, las cuales necesitan una figura masculina. A nivel operarios es necesario el carácter	
4	Si, todos tenemos iguales capacidades	
5	Si	
6	Si, las capacidades no tiene relación con el sexo	
7	Si	
8	Si, las empresas no deben distinguir entre hombres y mujeres; enfocarse en resultados	
9	Si	
10	Si, la mujer es tan capaz como el hombre	
11	No, todo dependerá del giro de la empresa	
12	Si, si tiene la preparación	

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

**TABLA No. 10.14** Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Observado –Mujeres–

UNIDAD DE REGISTRO VARIABLE / CATEGORIA		SUB-CATEGORIA INDICADORES
Contexto laboral profesional		Ámbito de la vida socio-laboral
<b>Ha sufrido discriminación en el desempeño de sus funciones, qué factores le han impedido ascender dentro de la empresa, o qué factores han marcado su éxito dentro de la empresa</b>		
1	No, ser soltera y no tener compromiso, dedicarle el 100% de tiempo que mi trabajo requiere	<p>*A pesar de que parece que el hecho de que las mujeres paren a las criaturas y se dedican a su crianza no tiene que tener otras consecuencias, sin embargo, resulta ser el centro de la distinción más simple en la división de los adultos de un grupo humano. Y en consecuencia las mujeres llegan a verse absorbidas predominantemente por las actividades domésticas a causa del rol de madres. Sus actividades económicas y políticas se ven limitadas por las responsabilidades del cuidado de las niñas/os y sus emociones están dirigidas muy precisamente hacia ellos/as y las tareas del cuidado. (...) La asociación universal de las mujeres con estas tareas y sus diferentes implicaciones sociales, psicológicas y culturales se han derivado más de factores organizativos que de la biología*</p> <p>La esfera pública y privada, o espacio laboral y doméstico es uno de los factores con mayor peso para la explicación de la baja representación de mujeres en puestos de alta dirección.</p> <p>*Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres, esposa-madre-directiva, representa un problema crucial. Para muchas organizaciones los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras. La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta (IMOP, Instituto de la Mujer, 1999) citado en (Ramos, et. al., 2003).</p> <p>Otro aspecto esencial lo menciona Ramos, et. al (2003), la creencia estereotipada sobre la exclusividad del rol materno y el consiguiente posible abandono o menor dedicación laboral provoca reticencias entre los empleadores a contratar y promocionar mujeres a puestos de responsabilidad, o a invertir en su desarrollo de carrera.</p>
2	Si, el hombre no acepta tener una jefe mujer, ser soltera, dedicar tiempo completo a mi trabajo	
3	Si, ser mujer piensan que uno al estar embarazada genera pérdida para la empresa	
4	Si, la edad y ser mujer, el éxito está en no tener compromisos de hijos y esposo para dedicar el tiempo sin restricciones	
5	Si, por tener familia, lo ven a uno como que no tiene la disponibilidad total, al inicio de mi carrera, no solo la edad y ser mujer	
6	Si, los hombres no aceptan tener una mujer como jefe, el éxito, ser divorciada, no tener que rendir cuentas y disponer de mi tiempo y toma de decisiones	
7	No, principalmente al inicio de mi carrera mi soltería, tengo dos años de casada, ahora en esta faceta veo mayores barreras	
8	Si, el éxito es por tener el tiempo que mi trabajo requiere y tener el apoyo de mi familia para el cuidado de mi hija	
9	Si, conflictos con los compañeros por ser mujer, el éxito está en haber tenido apoyo de mi familia y dedicar el tiempo que mi trabajo requiere	
10	No, por ser mujer, el éxito en el inicio de mi carrera fue por tener la disponibilidad total de tiempo	
11	Si, los hombres no aceptan una jefe mujer, el éxito está en tener la oportunidad de dedicar el tiempo que requiere mi trabajo	
12	Si, por ser mujer, el éxito está en tener en mis manos la administración de mi vida, disponer de tiempo	
<b>Considera que los hombres y las mujeres tienen las mismas oportunidades laborales?</b>		
1	No, es una sociedad machista	<p>Según refiere Fernández (1998), "... hay que hacer una salvedad, debido a que los dos grupos de mujeres y hombre muestran en cuanto a las conductas que representan a cada grupo, una diferencia de posición social considerable, siendo el grupo de las mujeres claramente discriminado, al estar identificadas con comportamientos de bajo reconocimiento social (emocional, gentil, sensible, paciente, sentimental, comprensivo, compasivo, crédulo) en comparación con los comportamientos masculinos (agresivos, dominante, activo, aventurero, fuerte, racional, independiente, competitivo), esto hace que los procesos de comparación e identidad social sean distintos en ambos grupos, ya que los varones, como grupo con una disposición social superior, intentarán mantener una imagen consistente con respecto a las características masculinas, tanto para probar su semejanza con los demás hombres como para tratar de comprobar un grado de ejecución superior al grupo de las mujeres. Mientras que el grupo de las mujeres, más que mostrar una actitud de aceptación, llevarán a cabo movimiento en la dirección de modificar y equilibrar esta situación de desigualdad. En ciertas circunstancias, es lógico que se provoquen situaciones de competición, como puede ocurrir en contextos laborales y familiares."</p> <p>La teoría del rol social de Eagly (1987) explica las diferentes posiciones y roles ocupados por mujeres y hombres en la sociedad con base al impacto causal de los roles de género. Las creencias socialmente compartidas acerca de las características y capacidades que son adecuadas para cada grupo sexual determinan las diferencias y funciones sociales observadas en ambos sexos. El conflicto se genera por las estructuras ocupacionales de las profesiones, ya que están adaptadas a estereotipos masculinos, lo cual ofrece distintas oportunidades para combinar intereses laborales y maternos, tal como lo refiere (Jenkins, 1987; Murrell, Frieze y Frost, 1991).</p>
2	No,	
3	Si, hoy en día las mujeres han demostrado que tiene las mismas capacidades	
4	No, por que las mujeres gozamos de incapacidad por maternidad y lo ven como pérdida y problemas para la empresa	
5	No	
6	No, los puestos gerenciales son más para los hombres por los horarios, a la mujer la ven como que no tendrá la dedicación que el puesto requiere	
7	No	
8	No, vivimos en una sociedad machista, la mujer debe cuidar a los hijos y el hombre sale a trabajar, lo cual limita las oportunidades, cuando la mujer trabaja tiene que seguir siendo responsable de todas las actividades del hogar y es desgastante	
9	No, por el rol de madre	
10	No, por sus responsabilidades familiares, ven en la mujer a una persona débil, sin carácter para dirigir una empresa	
11	No, en Guatemala el machismo predomina, la sociedad espera que la mujer se dedique únicamente a procrear y guiar hijos,	
12	No, por el machismo la mujer debe cuidar a los hijos y atender al esposo; lo cual le limita el tiempo para dedicarse de lleno a un puesto gerencial.	

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

**TABLA No. 10.15** Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Observado –Mujeres–

UNIDAD DE REGISTRO VARIABLE / CATEGORIA	SUB-CATEGORIA INDICADORES
Barreras para que las mujeres accedan a puestos de alta dirección	Aspectos internos y externos que impiden que las mujeres profesionales accedan a puestos de alta dirección
<b>Cuáles son las principales barreras que ha encontrado para el ejercicio de su profesión?</b>	
1 Manejar emociones, falta de oportunidades	*Tal como refiere Waldfogel, (1997) la capacidad de la mujer para competir profesionalmente queda obstaculizada por las demandas de la esfera privada.
2 Dificultad para encontrar ofertas, discriminación	Olson, Frieze y Dellefsen (1990), "se ha encontrado que el compromiso con el papel doméstico afecta negativamente a la motivación hacia una profesión a largo plazo en el caso de las mujeres, pero no en los hombres, de hecho, dedicarse temporalmente a la crianza condiciona la necesidad de logro dentro de una carrera profesional que sólo en mujeres solteras y sin hijos la continuidad profesional correlaciona positivamente con el nivel de aspiración".
3 Falta de experiencia, falta de oportunidades, exceso de jornada laboral	Según Barberá (2003), las teorías que explican la segregación ocupacional entre sexos se clasifican en: teoría neoclásica del capital humano, teoría de segmentación de los mercados de trabajo y teorías no económicas o feministas. La teoría neoclásica interpreta la segregación ocupacional como consecuencia del menor capital humano femenino, la división del trabajo en el seno de la familia determina que la mujer dedique más tiempo que el hombre a la familia a lo largo de su vida, anticipando una vida laboral más corta y discontinua, según esta teoría la mujer seleccionarán las ocupaciones en que las inversiones de capital humano sean menos importante. También influyen las preferencias de los empresarios a la hora de contratar trabajadores masculinos y femeninos, lo habitual es que el trabajo más cualificado se ofrezcan a los hombres, también de forma adicional piensan que el trabajo femenino resulta más caro por estar implicados unos costes laborales debido a que en las mujeres recaen la mayor parte de responsabilidades familiares teniendo unos índices de absentismos y rotación más elevados que los hombres. Otro factor es que los empresarios pueden tener prejuicios en torno al sexo, raza, edad, entre otros.
4 Dificultad para encontrar ofertas, discriminación por ser mujer, exceso de jornada	Dentro de investigaciones realizadas por Sarrío (2002), destaca como los principales factores que mantienen el techo de cristal los relativos a aspectos externos e interactivos como la cultura organizacional y la asignación de la total responsabilidad de la esfera privada a la mujer, como las responsabilidades de ser la administradora del hogar, crianza de los hijos, entre otras.
5 Pocas ofertas, exceso de jornada, incompatibilidad con rol familiar	Bum (1996), resume las razones para explicar la existencia del techo de cristal en siete puntos, a saber, según refiere (Lago, 2005)
6 Dificultad para encontrar ofertas, discriminación por ser mujer	La creencia extendida de que la mujer ofrece menos capital humano a la organización (recursos individuales que ofrecen a la organización).
7 Exceso de jornada, dificultad para compaginar con rol familiar, dificultad para encontrar ofertas	1. Creencia de que la mujer no dirige tan bien como los hombres (asumiendo que los hombres y las mujeres utilizan estilos de liderazgo diferentes, es mas efectivo el utilizado por el hombre).
8 Pocas oportunidades, exceso de jornada, incompatibilidad con la vida familiar, discriminación de género	2. Existencia de estereotipos que hacen percibir a las mujeres como menos capacitadas para las posiciones directivas.
9 Con los sub-alternos que nos les gusta jefes mujeres, falta de oportunidades y discriminación por ser mujer	3. Las normas existentes en algunas organizaciones pueden favorecer la contratación y ascenso de los hombres.
10 Resistencia de los hombres a igual nivel, ataques directos por ser mujer, discriminación, exceso de jornada, incompatibilidad con el rol familiar	4. En determinadas organizaciones las mujeres no pueden acceder alas experiencias necesarias para poder avanzar en la organización (las mujeres están en ocasiones estructuralmente en desventaja).
11 La edad, dificultad para encontrar ofertas, discriminación por ser mujer, lo ven como que uno no puede dedicar todo el tiempo necesario por ser madre y esposa	5. Las responsabilidades que las mujeres asumen en la casa y en la familia pueden impedirles la movilización en la organización.
12 Por ser mujer, aunque soy divorciada el tener hijos me ha restado oportunidades, piensan que no tendré la dedicación necesaria en el trabajo	6. La percepción por parte de los hombres, pero también de las propias mujeres, de que su compromiso primario está en la casa y en la familia.
.../Continuación Constructo	...../continua (columna contigua).
*Desde los años noventa un gran cuerpo de investigadores comienza a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones reales de poder y responsabilidad con la cultura organizacional. Loden (1987), Davison y Cooper (1992), Marchall (1992, 1993), Maddock y Parkin (1993), Maier (1999), o el Instituto de la Mujer (1990), Pallarés (1993), Sánchez Apellániz (1997) apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por los valores androcéntricos excluyentes de lo femenino, lo que provoca serias trabas para el desarrollo profesional de las mujeres. Además aunque la problemática asociada al género es sobradamente conocida, las organizaciones no se ven a sí mismas como elementos que siguen perpetuando unas relaciones desiguales entre hombres y mujeres" citado en (Ramos, et. al. , 2003).	
Con la cultura organizacional regida por valores androcéntricos, no se puede esperar mas que su actuación en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género. Refiere Ramos, et. al. (2003), dentro de estos procesos básicamente se mencionan: a) las reglas informales, redes o networks masculinas existentes en las organizaciones, b) la política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, c) la escasez de mentorización de mujeres, y d) la falta de políticas organizacionales tendentes a lograr un mayor respeto de la vida privada y de conciliación entre el trabajo y familia.	

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

**TABLA No. 10.16** Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Observado –Mujeres-

UNIDAD DE REGISTRO VARIABLE / CATEGORIA		SUB-CATEGORIA INDICADORES
Desigualdad de género en el ámbito laboral profesional		Roles de género - Esfera pública/privada Poder - Producción/reproducción
<b>Comparte las responsabilidades con su pareja, explique</b>		
1	Soy soltera, no tengo inconvenientes	<p>La dicotomía entre lo público y lo privado ocupa un papel central en casi dos siglos de textos y lucha feminista, es un modelo que tiene importante incidencia en la desigualdad entre hombres y mujeres.</p> <p>Como refiere Amoros, C. y Alvaréz, A. <i>"deriva del patriarcado que adjudica espacios sociales según el género y la jerarquización valorativa de esos espacios, en las sociedades occidentales estos espacios se han concretado a la dicotomía público y privado, auténtica infraestructura material y simbólica sobre la que se levanta tanto el sistema económico como político y el socio-cultural"</i></p> <p><i>El vínculo ideológico de las mujeres con las actividades de la esfera privada – proporcionar asistencia y cuidados, administrar la emoción de mantener la rutina y el orden – se transforma en expectativas de que las mujeres harán esas tareas adicionales en la esfera pública, lo que las lleva a encontrarse frecuentemente encauzadas en trabajos de baja remuneración en los que las capacidades de las mujeres se convierten en mercancías (Adkins, 1995; Pierce, 1995).</i></p> <p>Con respecto al papel o rol de género refiere Baeza, et. al. (2004) <i>"se forma con el conjunto de normas y prescripciones que dicta la sociedad y la cultura sobre el comportamiento femenino o masculino. Aunque hay variaciones de acuerdo a la cultura, a la clase social, al grupo étnico y hasta el nivel generacional de las personas, se puede sostener una división básica que corresponde a la división sexual del trabajo más primitiva: las mujeres tienen a los niños y, por lo tanto, los cuidan: lo femenino es lo maternal, lo doméstico o privado contrapuesto con lo masculino como lo público. La dicotomía masculino-femenino, con sus variaciones culturales tipo del yang y ying, establece estereotipos, las más de las veces rígidos, que condicionan a los roles, limitando las potencialidades humanas de las personas al potenciar o reprimir los comportamiento según si son adecuados al género"</i>.</p>
2	n/a	
3	n/a	
4	n/a	
5	Si mi esposo ayuda con la limpieza, con el cuidado de la niña, aún no va al colegio	
6	Soy divorciada, tengo quien me apoye con los oficios domésticos, el cuidado de mi hija me apoya mi madre y con el apoyo de tareas me hago cargo, tengo que ser muy disciplinada y ordenada para hacerlo	
7	Si, me apoya mi esposo con el cuidado y asistencia de mi hija, tenemos una persona que nos ayuda los oficios domésticos	
8	Soy madre soltera me encargo de la asistencia y cuidados de mi hija, de una manera parcial, me apoyo con una niñera y para los oficios domésticos tengo una persona que los hace.	
9	En los oficios domésticos tenemos empleada, para el cuidado de los hijos tengo apoyo de mi esposo y de la empleada, la asistencia en tareas los dos lo hacemos	
10	En los oficios domésticos tenemos empleada, para el cuidado de los hijos, pues ya estás grandes y ayudan bastante, la asistencia en tareas los dos lo hacemos	
11	Mi esposo no apoya en actividades del hogar, lo hago con empleadas domesticas, con el cuidado de los hijos me tengo niñera y la en cuanto a la asistencia, me encargo de hacerlo.	
12	Soy divorciada y me apoyo con empleada para los oficios domésticos, con el cuidado de mis hijos tengo el apoyo de la familia y su asistencia la hago yo o mi madre	
<b>Considera que el realizar o compartir las actividades del hogar, le limita sus actividades laborales? Estaría dispuesto a mudarse de país para ocupar un puesto de alta dirección?</b>		
1	n/a si viajaría, no tengo compromisos	<p>La síntesis de la relaciones de producción y reproducción se muestran claramente en Monser (1991), refiriendo que dentro de lo doméstico hay una clara división sexual del trabajo, en la que se presenta al hombre como proveedor e involucrado en el trabajo productivo fuera del hogar, en tanto, la mujer en su papel de esposa y ama de casa, asume la responsabilidad total del trabajo reproductivo y doméstico que supone la organización del hogar y se limita al ámbito privado, aún cuando el trabajo reproductivo, no remunerado, doméstico o de cuidado, sigue siendo la continuación del proceso productivo; lo cual muchas veces no es tomado en consideración.</p> <p>Las demandas esencialmente patriarcales de afrontar el tiempo y el compromiso total que provienen de la esfera pública intensifican la tensión de los compromisos con el hogar menguando así los recursos de tiempo y energía de la mujer; ello, a su vez aumenta las demandas sobre las mujeres al provocarse una crisis de administración en el hogar (Hochschild, 1997).</p> <p>Los resultados de Golbing (1990), confirman que la falta de corresponsabilidad en las tareas domésticas conllevan a una tensión que se traduce en sintomatología depresiva, afectando a las mujeres más allá de las diferencias de clase socioeconómica y étnica.</p>
2	n/a sí, con buenas ofertas	
3	Si resta tiempo, energía y provoca estrés Si, no tengo compromiso de familia	
4	n/a Si, si aún soy soltera	
5	Resta bastante tiempo y energía, y provoca mucho estrés No, tengo que atender a mi hija y esposo	
6	Resta bastante tiempo y energía, y el nivel de estrés es elevado Si, si tengo opción a llevarme a mi hija y es favorable para ella	
7	Un poco de tiempo y energía, el estrés es bastante; puesto que uno es el responsable que todo esté en orden en la familia No, no puedo cambiar toda la estructura familiar	
8	Resta bastante tiempo y energía, provoca mucha estrés Si, si puedo viajar con mi hija	
9	Resta tiempo, energía no tanto porque lo hago a través de las empleadas, eso no me provoca estrés No, mi esposo no podría irse y eso significaría desintegrar mi familia	
10	Muy poco tiempo, algo de energía y mucho estrés No, no puedo por mi familia	
11	Como lo hago por medio de empedados no me resta energía ni me provoca estrés No, a menos que pudiera mover a toda mi familia, es muy remoto	
12	Si resta algo de tiempo y energía y provoca bastante estrés Si, la posibilidad de abrir espacios para mi hijos	

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

**TABLA No. 10.17** Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Observado –Mujeres-

El ejercicio de su profesión le permite:		
1	Estatus y prestigio, oportunidad de desarrollo profesional, un salario adecuado y tener influencia sobre los demás	<p>Históricamente el elemento fundamental de argumentación del feminismo liberal es la demanda de igualdad de género; señala Ritzer (2002); y que su base es que los seres humanos tienen ciertos rasgos esenciales; como capacidad para la razón, la acción moral y la autorrealización, cuyo ejercicio puede garantizarse mediante el reconocimiento legal de los derechos universales; afirma que las desigualdades basadas en el sexo, son construcciones que carecen de base en la naturaleza y que el cambio social para lograr una igualdad se puede producir con la intervención del Estado y la organización de una sociedad razonable.</p> <p>En resumen, la naturaleza del trabajo directivo consiste en cuatro tipos de actividades: Influir en otros, tomar decisiones, desarrollar y mantener relaciones, adquirir y dar información, según (Bonache, 2002).</p> <p>Señala Henley (1973), sobre la influencia del poder en el comportamiento interpersonal mostró que, a menudo, diferencias del poder se confunden con diferencias sexuales. En investigaciones se ha comprobado que las posiciones sociales diferencial de los sexos puede ser un determinante esencial de su estilo de comunicación verbal y no verbal, así las personas asignadas a un papel superior hablan e interrumpen más, sonríen menos, utilizan mayor espacio corporal y manifiestan más dominio que las asignadas a papeles subordinados, lo cual contribuye a mantener sus diferenciales de poder (Deutsch, 1990; Mayo y Henley, 1981).</p>
2	Desarrollo profesional, estatus y prestigio	
3	Estatus y prestigio, oportunidades de desarrollo profesional, un salario adecuado	
4	Estatus y prestigio, un salario adecuado, desarrollo profesional	
5	Desarrollo profesional, influir en los demás	
6	Estatus y prestigio, desarrollo profesional, un salario, adecuado, influir en los demás	
7	Tener influencia sobre los demás, estatus y prestigio, desarrollo profesional y un salario adecuado	
8	Un salario adecuado, desarrollo profesional, estatus y prestigio	
9	Desarrollo profesional, estatus y prestigio, influir en los demás, un salario adecuado	
10	Estatus y prestigio, salario adecuado, desarrollo profesional influencia sobre los demás, atender mi rol familiar	
11	Estatus y prestigio, desarrollo profesional, salario adecuado, dedicarme al rol familiar	
12	Estatus y prestigio, desarrollo profesional, influir en los demás	

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

**TABLA No. 10.18** Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Observado –Mujeres-

UNIDAD DE REGISTRO VARIABLE / CATEGORIA		SUB-CATEGORIA INDICADORES
Estructuras Organizacionales		Construcción socio empresarial del género
<b>En el puesto que desempeña, considera que una persona del sexo opuesta ganaría más o menos, por qué? Qué aspectos considera han marcado su el éxito en su desempeño profesional?</b>		
1	Igual, con las mismas capacidad no tendría quehacer diferencia salarial La soltería, no tener compromiso de esposo, dedicarme a tiempo completo a mi trabajo, no tener hijos	INE y la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos ENEI, reporta para el año 2004 una diferencia de los ingresos de mujeres del 42% inferior al de hombres y el año 2002, reporta un diferencial en igual posición del 46% por abajo.
2	Igual, si la persona tiene las competencias requeridas desempeña el puesto bien independientemente del sexo Ser soltera, no tener compromiso de esposo e hijos, dedicarme a tiempo completo a mi trabajo	"...afirma que la mujer puede reclamar la igualdad con el hombre sobre la base de una capacidad humana esencial para la acción moral razonada, que la desigualdad de género es el resultado de un modelo sexista y patriarcal de la división del trabajo mediante la remodelación de las instituciones claves: el derecho, el trabajo, la familiar, la educación y los medios de comunicación (Bem, 1993; Epstein, 1998; Freidan, 1963; Sorber, 1994; Rhode, 1997)"
3	Lo mismo, es un trabajo que puede ser desempeñado perfectamente por hombres y mujeres Dedicarme a mi trabajo en un 100%, ser soltera y no tener compromiso de hijos y esposo	V. Rozhin, refieren en el apartado de las relaciones de producción, "antes de la aparición del marxismo, los sociólogos no podían explicar la esencia de las relaciones sociales ni de su dependencia respecto de los diferentes modos de producción. Sólo el marxismo ha logrado explicar científicamente la naturaleza de las relaciones sociales así como el papel de las distintas formas de estas relaciones en el desarrollo social. Marx escribía: la historia social de los hombres no es nunca más que la historia de su desarrollo individual, tengan o no ellos mismos la conciencia de esto. Sus relaciones materiales forman la base de todas sus relaciones. Estas relaciones materiales no son más que las formas necesarias bajo las cuales se realiza su actividad material e individual".
4	Igual, porque tanto mujeres como hombres tenemos las mismas capacidades para desarrollo competencias y ponerlas en práctica Ser soltera, no tener compromiso de esposo e hijos y no tener limitantes de horario en mi trabajo	
5	Ganaría más, siempre las mujeres somos discriminadas Postergar mi matrimonio y la decisión de tener hijos, dedicarme a mi trabajo sin limitantes de horario	
6	Ganaría igual, hombre y mujeres tenemos igualdad de capacidades No tener compromiso de esposo, dedicarme a mi trabajo sin limitaciones de horario	
7	Igual, todo depende de desempeño Postergar mi matrimonio y la decisión de tener hijos	
8	Igual, depende de capacidad no de género Ser soltera, apoyo de mi familia y estar en un puesto que no me genera conflictos de horarios	
9	Mas, el hombres es mejor remunerado El apoyo de la familia y tener empleadas domésticas para dedicar tiempo a mi trabajo	
10	Igual, es en función de la habilidades Empleo a tiempo completo	
11	Igual, depende de los resultados Demorar la decisión de casarme y tener hijos, poder dedicarme a mi trabajo en tiempo completo	
12	Igual, esto es en función de competencias Demorar la decisión de casarme y tener hijos, y dedicar lo más que puedo a mi trabajo	

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

**TABLA No. 10.19** Continuación del Análisis Crítico del Discurso del Grupo Observado –Mujeres-

UNIDAD DE REGISTRO VARIABLE / CATEGORIA		SUB-CATEGORIA INDICADORES
Puestos de alta dirección		Posición gerárquica
<b>Su puesto de trabajo puede ser desempeñado por una persona del sexo opuesto, por qué?</b>		
1	Si, depende de la capacidad	Según menciona Monica de Martino "...aún en <i>El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado</i> (Engels, 1985), el énfasis mayor es colocado en la propiedad privada, que explicaría el inicio de la opresión femenina, mediada por la institución de la herencia y de la monogamia. Las razones para la sumisión de la mujer, es este texto ineludible, se encontrarían en su menor fuerza física, lo que equivaldría a decir que el incremento de la productividad de su fuerza de trabajo es condición de su liberación".
2	Si, aunque los hombres opinan que no, las mujeres hemos demostrado que tenemos las mismas capacidades	
3	No, hay puestos que son específicamente para hombres, requieren de carácter	
4	Si, aunque las empresas están muy enfocadas a hombres que no gozan de tiempos especiales por maternidad	
5	Si, todo va en función del nivel de resultados	
6	Si, aunque las empresas prefieren a los hombres que refieren que tienen tiempo sin limitaciones, uno con responsabilidad de hijos es más difícil, pues lo perciben como una persona que no dedicará el tiempo necesario al puesto	
7	Si puede ser desempeñado por ambos sexos, aunque si determinante, los hombres tienen más oportunidad que las mujeres	
8	Si, pero siempre el hombre tiene la prioridad por no tener compromiso con el hogar y la familia	
9	Si, pero en el medio continúa prevaleciendo la ocupación de los hombres	
10	Si, pero si es determinante el sexo, el hombre casado tiene más oportunidades que la mujer casada, para ello es beneficio, por se catalogados con responsabilidad de familia	
11	Si, todo dependerá del desempeño	
12	Si, pero el hombre tiene mayor oportunidad, la mujer con compromiso de hijos la visualizan con barreras para viajar y dedicar el tiempo que el puesto requiere	
<b>Cuál considera que es el rol fundamental de la mujer en la sociedad guatemalteca?</b>		
1	Administradora del hogar, madre, rol profesional con responsabilidad de los hijos	Fernández, J. (1998), cita a Mead (1961), exponente del relativismo cultural que avalan posteriores aportaciones antropológicas al concluir "toda cultura institucionaliza de algún modo los papeles del hombre y de la mujer", la antropología ha puesto universalidad de la diferencia según el sexo como un principio estructurador en todos los pueblos y sociedades; además esto confirma el peso de la cultura en la constitución genérica de los seres humanos, que asigna los papeles y roles genéricos.
2	Madre y aporte profesional valioso e importante	
3	Madre y administradora del hogar	
4	Madre y administradora del hogar, rol profesional con responsabilidad de los hijos	
5	Madre y administradora del hogar, rol profesional con responsabilidad de o hijos	
6	Madre y aporte profesional valioso e importante, principal proveedora del hogar	
7	Madre y rol profesional con responsabilidad del esposo e hijos	
8	Rol profesional con responsabilidad de hijos y cónyuge	
9	rol profesional con responsabilidad de hijos y cónyuge	
10	Madre, administradora del hogar, profesional con responsabilidad de hijos y cónyuge, principal proveedora del hogar	
	Administradora del hogar, madre, rol profesional con responsabilidad de hijos y cónyuge	
12	Madre y rol profesional con responsabilidad de hijos y principal proveedora del hogar	
		Apunta Stolke (1993), citado por Fernández (1,998) " <i>las variaciones observadas en el comportamiento de ambos sexos en todas las sociedades, a través de la historia, permiten sostener la teoría de que la diferenciación de género, en tanto que distinta de la diferenciación sexual, no se explica tanto por la biología o la socialización de rasgos internalizados, aun cuando esos procesos tengan ciertamente un efecto, sino por una construcción social, arraigada en la división jerárquica del mundo en función del sexo.</i> "
		Refiere Postigo, M. (2006), la sociedad moderna concedió un estatus específico a las mujeres, el de cuidadoras y madres en el ámbito doméstico-privado; lo cual pone de manifiesto la teoría feminista contemporánea que ha puesto la atención en la división entre lo público y lo doméstico y de su importancia para la comprensión de la configuración de la sociedad. Los procesos interpersonales e intrapsíquicos ayudan a mantener la dominación de los hombres, mientras que los mecanismos sociales se encargan de convencer a ambos sexos que esta realidad androcéntrica está basada en el mundo natural. Sugiere Unger " <i>el género más que un nombre es un verbo. Se hace género y se recrea a través de la continuidad generacional de valores y pautas de conductas diferenciales</i> "

FUENTE: Elaboración propia, 2009.

El grupo referente al igual que el observado están integrados, cada uno, por doce profesionales, donde el 25% ostenta el título de Administración de Empresas, 25% son Contaduría Pública y Auditoría, 25% corresponde a la Licenciatura en área Informática y el 25% restante son Licenciados en Mercadotecnia.

Un elemento importante es que el 100% del grupo referentes está casado, la media de la antigüedad del estado civil es de 14 años; además, todos tienen hijos, la media de número de hijos es de 2 (el rango máximo es 4 hijos y el mínimo 1); el 41% de sus cónyuges desempeñan alguna actividad laboral, de las cuales el 67% ostentan un nivel de pre-grado y únicamente el 33% ostentan título a nivel de grado. La media de edad del grupo referentes es de 37 años.

En cuanto al grupo observado se aprecia una gran diferencia, únicamente el 43% es casada y la antigüedad de su estado civil presenta una media de 3.5 años; el 16% son divorciadas, la media de la antigüedad del estado civil es de 12.5 años y, el 43% son solteras. En cuando a tener hijos, el 66% de las integrantes del grupo observado son madres y, la media de número de hijos es de 1 (el rango máximo es 3 y el mínimo es 1). La media de edad del grupo observado es de 39 años.

En el grupo observado es donde la mujer retarda el casarse y tener hijos, como refiere Olson, Frieze y Detlefsen (1990), "se ha encontrado que el compromiso con el papel doméstico afecta negativamente a la motivación hacia

una profesión a largo plazo en el caso de las mujeres, pero no en los hombres, de hecho, dedicarse temporalmente a la crianza condiciona la necesidad de logro dentro de una carrera profesional, sólo en mujeres solteras y sin hijos la continuidad profesional correlaciona positivamente con el nivel de aspiración”.

Al analizar las referencias generales de ambos casos puede apreciarse claramente lo referido por Amoros, C. y Álvarez, A. *“deriva del patriarcado que adjudica espacios sociales según el género y la jerarquización valorativa de esos espacios, en las sociedades occidentales estos espacios se han concretado a la dicotomía público y privado, auténtica infraestructura material y simbólica sobre la que se levanta tanto el sistema económico como el político y el socio-cultural.*

La dicotomía entre lo público y lo privado ocupa un papel central en casi dos siglos de textos y lucha feminista, es un modelo que tiene importante incidencia en la desigualdad entre hombres y mujeres.

Los hombres no presentan las limitaciones de la esfera privada, ya que el cuidado de los hijos y la administración en general del hogar queda en manos de la mujer, a quien la sociedad ha asignado dicho espacio de manera exclusiva.

Ahora bien el grupo observado refleja claramente lo indicado por Headlam Wells y Milles (1999) citados en Barbera, et al., hacen referencia a que es común que las mujeres asuman como propias la mayor parte de

responsabilidades familiares y cargas domésticas, aún cuando trabajen a tiempo completo y compartan con parejas que tienen una actitud positiva en la participación doméstica. Refieren *"para ellas, compatibilizar su profesión con las responsabilidades familiares ha sido y continúa siendo muy difícil, algo que exige mucho esfuerzo, una gran organización personal y una fuerte carga de estrés adicional. Las dificultades se agravan cuando se trata de actividades directivas que conllevan una dedicación prolongada y una gran disponibilidad de movimiento. De hecho, bastantes mujeres que han llegado a ocupar un puesto directivo relevante afirman que, en algún momento de su vida, han tenido que afrontar el dilema de conceder prioridad al trabajo o a la familia"* (p.18).

La mujer para buscar un mayor desarrollo profesional debe priorizar para elegir qué papel juega, mientras que el hombre no se ve en este dilema, pues tiene la oportunidad de realizarse como profesional e integrar una familia.

Otro elemento que refleja las decisiones que la mujer debe tomar en determinado momento, es la antigüedad laboral, en tanto que el grupo referente presenta una antigüedad de 9.5 años; ya que al tener al cónyuge en las actividades de la esfera privada se enfoca en el desarrollo de sus actividades laborales; en tanto que, el grupo observado presenta una antigüedad laboral de 6.5 años y, la media de edad es 39 años, superior al del grupo referente que es de 37 años.

Un elemento de referencia importante y que demuestra claramente que las profesionales de la ciencias económicas deben enfrentar una serie de barreras, es el sueldo, ya que ambos grupos de casos se equiparan en su preparación profesional, sin embargo, la media del sueldo del grupo referente es de Q15,000.00 la del grupo observado es de Q10,000.00, un 34% inferior.

Este indicador se corrobora en función de los datos reflejados por el Instituto Nacional de Estadística y la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos ENEI que reporta para el año 2004 una diferencia de los ingresos de mujeres de 42% inferior al de hombres y, el año 2002, reporta un diferencial en igual posición de 46% por abajo del salario de los hombres.

En cada una de las unidades de registro (variables/categorías) se realiza un análisis con base en la estructura de los constructos recogidos a través de las entrevistas, estos constructos son fragmentos del discurso y, su utilidad en el ACD está en el análisis de las relaciones histórico dialécticas entre la semiosis (haciendo uso del lenguaje) y otros elementos de las prácticas sociales, los cuales se encontrarán en las construcciones teóricas, tal como refiere Fairclough, citado en Wodak (2003), en donde el vínculo entre la teoría y el discurso son clave.

**Condicionantes al género / género como expresión socio cultural:**

El tiempo que el grupo referente dedica al trabajo, en su mayoría, es sin límites; el grupo observado refleja que dedica menos tiempo, a excepción de los casos donde las mujeres son solteras y divorciadas, quienes dedican el tiempo en

igualdad a los hombres, esto al contrastarlo con lo que refiere el IMOP, Instituto de la Mujer (1999), el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica; por su parte lo confirma Bonache (2002), los directivos suelen pasar muchas horas en el trabajo y no es raro que lleven trabajo a casa.

En lo referente a la oportunidad de desempeñar un puesto directivo a tiempo parcial, el grupo observado en un 100% refiere que no es posible; mientras que el 17% del grupo referente opina lo contrario. En su lucha por compaginar las actividades de la esfera privada con la pública, la mujer llega a referir que si es posible desempeñar un puesto-directivo a tiempo parcial, no obstante, teoría y la práctica reflejan que a la fecha no es posible, tal como se mencionó anteriormente, el IMOP y Bonache concluyen que el perfil está asociado a largas horas de trabajo y suelen llevar trabajo a casa.

Al indagar si los puestos gerenciales pueden ser desempeñados por hombres y mujeres, se refleja claramente que la estructura de la sociedad guatemalteca es patrilineal enmarcada en el patriarcado, donde el 50% del grupo referente es categórico en decir que son puestos exclusivos para los hombres, refiriendo a que la mujer debe atender las exigencias de la esfera privada, únicamente el 33% considera que la mujer posee las capacidades para acceder a dichos puestos y, el 17% restante, responde afirmativamente, no obstante, cuestionan qué hará la mujer cuando tenga que viajar, lo cual depende de las políticas de la empresa, donde la cultura organizacional, tal como refiere Barberá et. al. (2002), hay suficiente documentación disponible

que permite sintetizar que en la actualidad (...) la cultural organizacional dominante, está caracterizada por el estereotipo masculino; con tal caso, se incrementan las barreras para las mujeres.

Ahora bien el grupo observado en un 83% refiere que está en condiciones homogéneas y que puede desempeñarse en puestos de alta dirección. En contraste con lo que refiere Unger y Crawford (1996), según las expectativas de género llevan a preferir a varones para posiciones de autoridad, en la medida en que la mayoría de papeles sociales están confinados en buena parte a un sexo u otro, es posible que las personas no lleguen a ser concientes del grado en que muchas características asociadas al género reflejan demandas del papel mediadas socialmente.

Como refiere Lamas (2007), El género funciona como una especie de "filtro" cultural con el cual se interpreta al mundo, y también como una especie de armadura con la que se constriñen las decisiones y oportunidades de las personas dependiendo de si tienen cuerpo de mujer o cuerpo de hombre, convirtiéndose en una poderosa variable para el estudio del comportamiento de los seres humanos dentro de la sociedad, ya que las inequidades que se generan en todos los ámbitos sociales son construcción de lineamientos marcados para las sociedades y, son aprendidas de generación en generación, lo cual es altamente susceptible de modificar para alcanzar la igualdad de hombres y mujeres.

**Desigualdad de género en el ámbito laboral profesional / roles de género:** En esta fase se indaga sobre la esfera pública y privada, el poder que deriva de la posición que ocupan dentro de las estructuras laborales y la dicotomía producción - reproducción. La dicotomía de lo público y lo privado ocupa un papel central en la desigualdad entre hombres y mujeres.

En lo referente a compartir las responsabilidades del hogar, cuidado y atención de los hijos, roles propios de la esfera privada, el grupo referente en su mayoría informa que no apoya en estos roles, que lo hacen cuando tienen tiempo y que los compromisos laborales no se lo permiten, o bien, que llegan cansados. Del grupo observado el 43% que son solteras no tienen inconveniente en el tema, o no forma parte de sus prioridades; en cuanto al resto de los casos, tanto casadas como divorciadas cubren éstos roles, en gran medida, con terceras personas; puesto que al igual que el grupo referente llegan cansadas, el tiempo es limitado y pueden dedicarse más que todo a la coordinación y seguimiento de éstos roles; puesto que los consideran como exclusivos de la madre o esposa.

Como se puede confirmar con la teoría, con respecto al papel o rol de género refiere Baeza, et. al. (2004) *“se forma con el conjunto de normas y prescripciones que dicta la sociedad y la cultura sobre el comportamiento femenino o masculino. Aunque hay variaciones de acuerdo a la cultura, a la clase social, al grupo étnico y hasta el nivel generacional de las personas, se puede sostener una división básica que corresponde a la división sexual del trabajo más primitiva: las mujeres tienen a los niños y, por lo tanto, los cuidan:*

*lo femenino es lo maternal, lo doméstico o privado contrapuesto con lo masculino como lo público. La dicotomía masculino-femenino, con sus variaciones culturales tipo del yang y ying, establece estereotipos, las más de las veces rígidos, que condicionan a los roles, limitando las potencialidades humanas de las personas al potenciar o reprimir los comportamiento según si son adecuados al género" (p.31).*

Donde la sociedad tiene diseñado el sistema de acuerdo al sexo, se va reproduciendo y transmitiendo por los procesos de socialización; los cuales felicitan la adaptación de las personas al medio, porque su carácter funcional responde a lo aceptado como correcto en la sociedad.

Al profundizar en las limitaciones que los roles de la esfera privada generan en la esfera pública; así como, el poder tomar decisiones de movilidad geográfica, que son altamente demandados en los puestos de alta dirección, el grupo referente concluye en que los roles de la esfera privada no le generan complicaciones con sus actividades laborales, el motivo es general y, es que no tienen estos roles como una responsabilidad, en los escasos casos que pueden apoyar lo hacen pero como un apoyo a la esposa, nunca como un rol que tenga asignado, algunos reconocen que éstos roles les pueden restar tiempo y energía, por relación a sus responsabilidades dentro de la esfera pública; no ven inconveniente para mudarse a otro país, puesto algunos toman la decisión de mover a su familia y, otros en alejarse y fragmentar su familia con la confianza que su cónyuge se encargará de los hijos y demás actividades de la esfera privada; esto se corrobora con lo que cita Monser (1991), dentro de lo

doméstico hay una clara división sexual del trabajo, en la que se presenta al hombre como proveedor e involucrado con el trabajo productivo fuera del hogar, en tanto, la mujer en su papel de esposa y ama de casa, asume la responsabilidad total de trabajo reproductivo y doméstico.

En el caso del grupo observado, coinciden en que les resta tiempo y energía; además del nivel de estrés que les genera, el cual varía en cada caso; sin embargo, la mayoría refiere bastante estrés. Esto se corrobora con la teoría, pues las demandas esencialmente patriarcales de afrontar el tiempo y el compromiso total que provienen de la esfera pública, intensifican la tensión de los compromisos con el hogar menguando así los recursos de tiempo y energía de la mujer; ello, a su vez aumenta las demandas sobre las mujeres al provocarse una crisis de administración en el hogar (Hochschild, 1997).

Los resultados de Golbing (1990), confirman que la falta de corresponsabilidad en las tareas domésticas conllevan a una tensión que se traduce en sintomatología depresiva, afectando a las mujeres más allá de las diferencias de clase socioeconómica y étnica.

Al indagar sobre qué opinan con respecto al ingreso y, cuestionarles si consideran que una persona del sexo opuesto ganaría más o menos, así como, los aspectos que han marcado el éxito en su desempeño profesional; el 58% del grupo referente opinó que las mujeres ganaría igual y, el 42% está en la realidad, la mujer tendría un ingreso menor; ahora con el grupo observado, únicamente el 16% está en la realidad y, el 84% opina que ganaría igual.

Ambos grupos de casos se equiparan en preparación profesional; sin embargo, la media del sueldo del grupo referente es de Q15,000.00 y, la del grupo observado es de Q10,000.00, un 34% inferior.

Este indicador se corrobora en función de los datos reflejados por el Instituto Nacional de Estadística y la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos ENEI que reporta para el año 2004 una diferencia de los ingresos de mujeres del 42% inferior al de hombres y, el año 2002, reporta un diferencial en igual posición del 46% por abajo del salario de los hombres.

Con relación al éxito en su desempeño laboral el grupo referente lo atribuye a no tener limitaciones para dedicarse de tiempo completo a su trabajo, poder tomar decisiones y, algunos participantes que se casaron luego de iniciar su carrera profesional, atribuyen que el postergar su matrimonio tiene cierto grado de influencia, éxito que se marca en la media de antigüedad laboral, que es de 9.5 años, superando en 3 años a la media del grupo observado.

El grupo observado, conformado en 59% por solteras y las divorciadas, refieren que el éxito radica en poder dedicar el tiempo necesario a su trabajo; en el caso de las solteras, no tener compromiso de hijos y cónyuge; y las casadas refieren que el poder contar con el apoyo de terceras personas para poder cumplir con los roles de la esfera privada ha sido crucial; sin embargo, siempre se ven limitadas, lo cual se refleja en su media de antigüedad laboral,

que como ya se mencionó es de 6.5 años, 3 años menos que la del grupo referente.

Afirman Bem, Epstein, Freidan, Sorber y Rhode, la mujer puede reclamar la igualdad con el hombre sobre la base de una capacidad humana esencial para la acción moral razonada, que la desigualdad del género es el resultado de un modelo sexista y patriarcal de la división del trabajo. Por su parte Marx escribía: la historia social de los hombres no es nunca más que la historia de su desarrollo individual (...). Sus relaciones materiales forman la base de todas sus relaciones.

Con relación a el nivel de estatus y poder, que solo se encuentra en la esfera pública, según señala, Ritzer. El grupo referente jerarquiza de la siguiente forma los factores que le permite el desempeño de su trabajo: Estatus y prestigio, un salario adecuado, desarrollo profesional e influir en otros; en cuanto a dedicar tiempo a su rol familiar, es mínimo el grado de compatibilidad que estas esferas presentan.

El grupo observado coincide con el referente, no obstante, jerarquiza de forma diferente los factores: Estatus y prestigio, desarrollo profesional, influir en otros y un ingreso adecuado; con respecto al rol profesional, confirman que es muy baja la compatibilidad de ambas esferas y en determinados momentos se ven en el caso de tener que priorizar el desempeño en ambas esferas.

En resumen, la naturaleza del trabajo directivo consiste en cuatro tipos de actividades: Influir en otros, tomar decisiones, desarrollar y mantener relaciones, adquirir y dar información, según (Bonache, 2002).

**Barreras para que las mujeres accedan a puestos de alta dirección / aspectos internos y externos que impiden que las mujeres profesionales accedan a puestos de alta dirección:** Al indagar al respecto de las barreras que han encontrado para el ejercicio de su profesión la mayoría de casos del grupo referente informan que las barreras son básicamente por aspecto de normas y políticas de procedimiento de su trabajo, el 16% únicamente habló de falta de oportunidades y, el 16% hizo referencia a la edad (al iniciar su carrera profesional) y a falta de confianza en sí mismos.

El grupo referente proporcionó claros indicios de las barreras que se le imponen a las mujeres, ya que una buena parte refiere que su trabajo no puede ser desempeñado por una mujer; principalmente por: fuerza física, carácter, el giro del negocio (asignando actividades para hombres y para mujeres) y, el tiempo; asignándole directamente la responsabilidad de los roles de la esfera privada a la mujer.

Aspectos que se confirman con la cita de Monica de Martino "...aún en *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado (Engels, 1985)*, el énfasis mayor es colocado en la propiedad privada, que explicaría el inicio de la opresión femenina, mediada por la institución de la herencia y de la monogamia. Las razones para la sumisión de la mujer, es este texto ineludible,

*se encontrarían en su menor fuerza física, lo que equivaldría a decir que el incremento de la productividad de su fuerza de trabajo es condición de su liberación”.*

Ahora bien, en el grupo observado, es claro que se enfrentan una serie de barreras por el sistema patriarcal, las responsabilidades de cumplir un triple rol: Madre, esposa y profesional; así como las estructuras empresariales que están construidas con base a estereotipos masculinos. Refieren que las principales barreras son por la discriminación de género, que les dificulta encontrar oportunidades, así como la incompatibilidad de la vida familiar y la vida laboral.

Aunque en la actualidad las mujeres interactúan constantemente en las dos esferas y ambas están moldeadas por la ideología patriarcal y el sexismo, tal como afirma Waldfogel (1997), citado en Ritzer, G (2000), “la capacidad de la mujer para competir profesionalmente queda obstaculizada por las demandas de la esfera privada” (p.400).

Otros aspectos que dan mayor sustento a las barreras de las mujeres los refiere Sarrio y Burn, dentro de investigaciones realizadas por Sarrio (2002), destaca como principales factores que mantienen el techo de cristal los relativos a aspectos externos e interactivos: como la cultural organizacional y la asignación de la total responsabilidad de la esfera privada a la mujer, la responsabilidad de ser la administradora del hogar y, crianza de los hijos, entre otros.

Burn (1996), resume las razones para explicar la existencia del techo de cristal en siete puntos, a saber:

1. La creencia extendida de que la mujer ofrece menos capital humano a la organización (recursos individuales que ofrecen a la organización).
2. Creencia de que la mujer no dirige tan bien como los hombres (asumiendo que los hombres y las mujeres utilizan estilos de liderazgo diferentes, es más efectivo el utilizado por el hombre).
3. Existencia de estereotipos que hacen percibir a las mujeres como menos capacitadas para las posiciones directivas.
4. Las normas existentes en algunas organizaciones pueden favorecer la contratación y ascenso de los hombres.
5. En determinadas organizaciones las mujeres no pueden acceder a las experiencias necesarias para poder avanzar en la organización (las mujeres están en ocasiones estructuralmente en desventaja).
6. Las responsabilidades que las mujeres asumen en la casa y en la familia pueden impedirles la movilización en la organización.
7. La percepción por parte de los hombres, pero también de las propias mujeres, de que su compromiso primario está en la casa y en la familia.

**Posición de las mujeres en la sociedad guatemalteca / ámbito de social:** Como refiere Fernández (1998), cita a Mead (1961), exponente del relativismo cultural que avala posteriores aportaciones antropológicas al concluir "toda cultura institucionaliza de algún modo los papeles del hombre y de la mujer", la antropología ha puesto universalidad de la diferencia según el sexo como un principio estructurador en todos los pueblos y sociedades;

además, esto confirma el peso de la cultura en la constitución genérica de los seres humanos, que asigna los papeles y roles genéricos.

Al indagar con respecto al rol de la mujer en la sociedad guatemalteca, el cien por cien del grupo referente ubica a la mujer en el rol de la esfera privada; como madre, administradora del hogar y, al ubicarla en el rol profesional, no la desligan de la responsabilidad del cuidado de los hijos, del cónyuge y de la atención del hogar.

Atendiendo a los procesos interpersonales e intrapsíquicos que ayudan a mantener la dominación de los hombres, mientras que los mecanismos sociales se encargan de convencer a ambos sexos que esta realidad androcéntrica está basada en el mundo natural. Sugiere Unger *"el género más que un nombre es un verbo. Se hace género y se recrea a través de la continuidad generacional de valores y pautas de conductas diferenciales"*.

El grupo observado se asigna como responsable de las esfera privada, siendo ésta uno de los pilares de la inequidad de género; sin embargo, ya es tomado como lo correcto, lo aceptado por la sociedad, que se ha reproducido a través de los mecanismos de socialización, convenciendo a la mujer que es la única y total responsable de éstos roles y, que si quiere incursionar en los roles de la esfera pública tendrá que vencer las barreras que la sociedad ha impuesto.

Apunta Stolke (1993), citado por Fernández (1,998) *"las variaciones observadas en el comportamiento de ambos sexos en todas las sociedad, a través de la historia, permiten sostener la teoría de que la diferenciación de género, en tanto que distinta de la diferenciación sexual, no se explica tanto por la biología o la socialización de rasgos internalizados, aun cuando esos procesos tengan ciertamente un efecto, sino por una construcción social, arraigada en la división jerárquica del mundo en función del sexo"* (p.38).

La teoría del rol social de Eagly (1987) explica las diferentes posiciones y roles ocupados por mujeres y hombres en la sociedad con base al impacto causal de los roles de género. Las creencias socialmente compartidas acerca de las características y capacidades que son adecuadas para cada grupo sexual determinan las diferencias y funciones sociales observadas en ambos sexos.

**Posición de las mujeres en las estructuras empresariales / ámbito de socio - laboral:** Se indagó al respecto de la discriminación para el desempeño laboral, qué factores han impedido o han marcado el éxito del desempeño de la actividad gerencial. El 25% del grupo referente informó que ha sufrido discriminación, básicamente por color de piel o por edad (al inicio de su carrera profesional), en cuanto a factores que han marcado el éxito de su desempeño laboral mencionan: el factor de dedicación sin límites, el apoyo del cónyuge que le permite no tener limitaciones por atender a los hijos; así mismo, hace referencia al carácter y libertad en la toma de decisiones.

supervisión y coordinación, refiriendo que es menor el tiempo y las energías que deben ocupar de esta manera.

En cuanto a las dificultades, están asociadas a la discriminación por ser mujeres las empresas visualizan el tiempo de incapacidad por maternidad, por ser madres y esposas que no tendrán tiempo para dedicarse al trabajo, por ende, sus resultados serán menores; que no poseen el carácter para la toma de decisiones y la dirección de personas.

Tal como refiere Ramos, et. al (2003), la creencia estereotipada sobre la exclusividad del rol materno y el consiguiente posible abandono o menor dedicación laboral provoca reticencias entre los empleadores a contratar y promocionar mujeres a puestos de responsabilidad, o a invertir en su desarrollo de carrera.

El conflicto se genera por las estructuras ocupacionales de las profesiones, ya que están adaptadas a estereotipos masculinos, lo cual ofrece distintas oportunidades para combinar intereses laborales y maternos, tal como lo refiere (Jenkins, 1987; Murrell, Frieze y Frost, 1991).

## **10.7 REFLEXIONES FINALES: Género obstáculo para el desarrollo profesional de la mujer guatemalteca**

El desarrollo de la mujer profesional se ve obstruido por una serie de condicionantes al género que alcanzan los perfiles directivos y están alineados dentro de los estereotipos masculinos.

Las estructuras empresariales están inmersas dentro del sistema patriarcal, las mujeres para ocupar un espacio en ellas se ven sujetas a cubrir un triple rol: Esposa, madre y profesional.

La asignación directa, exclusiva, invariable y obligatoria de los roles de la esfera privada a la mujer, es un factor que genera una serie de barreras para su desarrollo profesional, como: Aspectos de discriminación por su condición de madre y esposa, donde se visualiza como una persona que no dedicará el suficiente tiempo a las actividades laborales y provocará gastos a la empresa.

Con respecto a la posición de mujer en la sociedad guatemalteca está claramente definido; donde se observa que los procesos de socialización han convencido a ambos sexos del lugar que ocupan como una realidad del mundo. La mujer acepta como propia la asignación de los roles de la esfera privada; aún más, está convencida que es una obligación y que es lo correcto y lo aceptable por la sociedad.

Esta ubicación dentro de los roles de la esfera privada se traducen en el principal factor constructor de barreras, donde la mujer está exclusiva e invariablemente asignada a los roles domésticos y el hombres desempeña los roles de la esfera pública, donde encuentra estatus, prestigio, desarrollo profesional, influencia; entre otros factores de autorrealización de los seres humanos y que solo se encuentran en la esfera pública.

## PROPUESTA PARA CERRAR BRECHAS Y ALCANZAR EQUIDAD DE GÉNERO

En el capítulo once se presenta una propuesta encaminada a cerrar brechas para alcanzar equidad de género, enfocada en operativizar la variable género en el Curriculum Nacional Base.

Luego de la aproximación teórica y práctica a los sistemas de género que imperan en el país y observar la posición de la mujer profesional en el ámbito laboral a través del prisma del género, que permite apreciar como la mujer en pleno siglo XXI viste el traje apropiado para los negocios; sin embargo, éste le queda en cierta medida desajustado porque los mecanismos de socialización se han encargado de convencerla que es responsable y debe ocuparse de la esfera doméstica o privada como algo invariable y obligatorio, indistintamente de sus metas y objetivos profesionales; así como, del nivel que desarrolle de competencia profesional.

La mujer se ve inmersa en mecanismos sociales que reproducen los roles desde la propia concepción; en la familia que es el primer pilar de socialización, donde desde que el niño o niña nace se ve sujeto a colores determinados, a tratos distintos y va creciendo dentro de un ambiente sexista y

androcéntrico; en el cual los juegos y los juguetes son específicos para niña o niño y se ven sumergidos dentro del sistema de reproducción de roles, hasta llegar a convencer a ambos sexos que la asignación de roles está basada en un mundo natural y cada quien asume sus roles como lo correcto, lo aceptado por la sociedad.

El segundo pilar fundamental de socialización y que se encarga de reproducir y perpetuar los roles, es la escuela. Tomando en consideración que el género es una variable que se aprende; por tanto es factible a modificarse, la escuela se presenta como un punto de partida fundamental, básicamente considerando que es donde inician los procesos de educación y formación desde de el primer nivel, Educación Inicial que se presenta en niños de 0 a 4 años, el segundo nivel, Educación Preprimaria y el tercero y cuarto nivel, Educación Primaria y Educación Media; fases durante las cuales el ser humano está inmerso dentro de la construcción del mundo; y que mejor que construir un espacio donde reine la equidad y abandonar la construcción de espacios específicos, únicos, invariables y obligatorios para hombres y para mujeres.

Es imperante que un trabajo de investigación no quede como una mera aproximación teórica y pragmática que permita describir un fenómeno social; por el contrario, se deben hacer llegar los aportes de la investigación a través de los canales adecuados que permitan sembrar la semilla del cambio; que sus elementos descriptivos sirvan para construir un mundo mejor donde prime la equidad y la igualdad; por tal motivo se presenta una propuesta para

operativizar el componente de equidad del actual Curriculum Nacional Base de Guatemala.

## **11.1 PROPUESTA PARA OPERATIVIZAR LA VARIABLE GÉNERO EN EL CURRÍCULUM NACIONAL BASE**

Tal como refiere Ritzer (2000), las teorías de la desigualdad suponen que tanto hombres como mujeres responderán mejor ante estructuras y situaciones más igualitarias; mantiene que es posible modificar la situación de desigualdad que produce la inequidad.

Asimismo, atendiendo a la característica de que la variable género se aprende; se enfoca a la escuela como uno de los puntos iniciales para modificar ciertas imágenes culturales de los papeles que juegan los hombres y las mujeres, que se han ido inmiscuyendo entre las facultades cognitivas del individuo y sus percepciones del mundo, concluyendo en la ubicación de los seres humanos en determinados espacio en función de la cultura.

Es importante mencionar que la presente propuesta es para trasladar el aprendizaje que se ha tenido a lo largo de la investigación; por tal caso, contiene pautas para operativizar el Curriculum Nacional Base, las cuales se visualizan por la autora como una pequeña semilla en el arduo trabajo que conlleva cerrar las brechas de la inequidad de género; sin embargo, es imperante trabajar en función de modificar los espacios para los seres humanos y buscar generar avances.

Como dan a conocer las autoridades del Ministerio de Educación, las características del nuevo Curriculum Nacional Base son las cualidades que lo definen y le dan un carácter distintivo frente a diversas experiencias curriculares previas en el país; dentro d las cuales se mencionan:

- Flexibilidad,
- Perfectible y
- Participativo

La flexibilidad es una característica fundamental para el planteamiento de la propuesta; ya que, permite ampliaciones y concreciones, según los distintos contextos y sus requerimientos, por tanto es susceptible de ser enriquecido, ampliado o modificado.

## **11.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Operativizar la variable género; considerando que la educación es el medio más adecuado para hacer progresar la sociedad hacia una verdadera igualdad entre hombres y mujeres.

Motivar a sistematizar las estrategias de enseña-aprendizaje dentro del los valores de la equidad y la igualdad.

Motivar el aprovechamiento de la característica de "Flexibilidad" que posee el Curriculum Nacional Base; con la finalidad de enriquecerlo e incluir una serie de actividades constructivistas para promover la creación de espacios igualitarios para hombres y mujeres.

### **11.3 FINALIDAD DE LA PROPUESTA**

Contribuir a la desconstrucción de los estereotipos sexistas y androcéntricos que rigen la sociedad guatemalteca; los cuales alcanzan todos los ámbitos sociales y ubican a los hombres en los roles de la esfera pública y a las mujeres en los de la esfera privada, asignándolos de forma exclusiva, invariante y obligatoria; lo cual se convierte en fundamento de la inequidad de género y construye las barreras que obstruyen y complican del desarrollo profesional de las mujeres.

Promover la creación de espacios igualitarios para hombres y mujeres en busca de un mundo donde prime la equidad.

#### **11.4 PAUTAS PARA OPERATIVIZAR LA VARIABLE GÉNERO EN EL CURRÍCULUM NACIONAL BASE: Como Eje Transversal**

- a. Promover el modelo coeducativo; para lo cual es básico abogar por escuelas mixtas, que son el punto de partida del modelo. Actualmente funcionan escuelas exclusivas para niños y para niñas, este aspecto solo consolida espacios divididos y lo que se busca son espacios igualitarios, en ningún momento inclinar la balanza hacia alguno de los grupos; sino buscar la igualdad y la equidad.
- b. Establecer un plan de trabajo para modificar las pautas sexistas en los docentes e incluir dentro del monitoreo de desempeño el avance de la variable.
- c. Introducir sistemáticamente elementos característicos de las tareas de género; tanto de hombres como de mujeres, para mostrar su importancia y aporte en la sociedad, permitiendo desarrollar estrategias para que los niños y las niñas desarrollen dichas actividades.
- d. Revisar y analizar todos los materiales y elementos didácticos utilizados en las diferentes estrategias de enseñanza-aprendizaje; tales como: Libros de texto, afiches, carteles, cartillas, juguetes, colores, etc. con la finalidad de eliminar los elementos que reproducen los estereotipos

sexistas. Por ejemplo en los libros de textos las imágenes femeninas y masculinas que los ilustran están dentro de los roles genéricos que han asignado a cada grupo, como: a) cocinar = la mujer, b) utilizando herramientas de campo = el hombre, d) cuidando a los niños o niñas = la mujer, e) el jefe en la oficina = hombres, f) la secretaria = mujer, entre otros; además es fundamental revisar el uso no sexista del lenguaje.

- e. Revisar la asignación de prendas de vestir; específicamente el uniforme, actualmente las escuelas imponen el uso de falda a las niñas; eliminar esta imposición y dejar la libertad de que tipo de prenda (falda o pantalón) puede utilizar la niña romperá estereotipos.
- f. Promover estrategias constructivistas enfocadas en los valores de la equidad y la igualdad, que permita a las niñas y niños establecer encuentros enriquecedores al entablar relaciones trascendentes, tanto con otros como con su entorno.
- g. Promover la participación de los niños y las niñas en los juegos deportivos, dejando atrás la asignación hasta hoy realizada de cada disciplina deportiva.

- h. Para complementar los puntos anteriores es fundamental incorporar un programa de monitoreo del avance en la operativización de la variable género; ya que, para ser susceptible a mejoras es fundamental medirlo.

# **CONCLUSIONES**

---

## CONCLUSIONES

### 12.1 CONCLUSIONES GENERALES

Pensar y tratar de comprender la sociedad a partir del enfoque de género es sumergirse en los espacios de evidente predominio y exclusividad de hombres y mujeres; esto según las asignaciones sociales, donde los roles son asignados por aspectos culturales, más que por aspectos biológicos.

El género es una forma de desigualdad social, de las distancias y jerarquías entre hombres y mujeres que enmarca a cada grupo en un conjunto de ideas, representaciones sociales construidas en cada cultura y su enfoque está con base a la diferencia sexual; por tal motivo se concluye que el género más que un nombre, actúa como un verbo.

El género es aprendido, sus características varían con el tiempo y no se presenta en forma homogénea en cada punto geográfico del planeta, cada cultura es un sistema de normas, creencias y valores

que provoca características asimétricas entre lo masculino y femenino; por su característica de ser una variable que se aprende a través de la socialización es susceptible a ser modificado.

Las teorías de la desigualdad suponen que tanto hombres como mujeres responderán mejor ante estructuras y situaciones sociales más igualitarias.

La equidad de género representa el respeto a los derechos como seres humanos, es vital para mejorar las condiciones económicas, políticas y sociales, se traduce en beneficios para los seres humanos y en desarrollo de los países.

Los principales socializadores donde se construyen y se reproducen los estereotipos son la familia, la escuela, la empresa, los medios de comunicación y otros grupos de influencia (iglesia y otras formas de asociación).

Las personas en su afán de aceptación, especialmente en la interacción social (donde buscan la aceptación de la sociedad), reproducen la conducta que es aprobada; asimismo, los roles de género desde la infancia.

## 12.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

La empresa como uno de los principales pilares de socialización reproduce los estereotipos enmarcados por la sociedad para la esfera pública; los cuales, son el eje de la estructura organizacional y responden al modelo masculino.

En pleno siglo XXI las mujeres han vestido el traje apropiado para los negocios; sin embargo, éste ha quedado, en cierta medida, desajustado, continúan ocupándose de las actividades tradicionales de la esfera doméstica como algo invariable y obligatorio, indistintamente de la posición que pueda ocupar en la esfera pública.

Las principales situaciones de desigualdad de género en el ámbito laboral se constituyen: a) partiendo de la asignación de roles de la esfera privada que tiene predominio y exclusividad femenina y los roles de la esfera pública con predominio y exclusividad masculina; cuya asignación es una de las principales fuentes de la inequidad de género, b) el poder que ejerce el hombre sobre la mujer (fuente de la subordinación de la mujer), partiendo de su posición en los roles de la esfera pública, donde es visualizado como el principal proveedor del hogar, con lo cual marca su jerarquización sobre la mujer; quien para ingresar a la esfera pública debe enfrentar un triple rol: Esposa – madre – profesional, c) la dicotomía de la producción y la reproducción, parte de la división sexual del trabajo; donde la

## CONCLUSIONES

### 12.1 CONCLUSIONES GENERALES

Pensar y tratar de comprender la sociedad a partir del enfoque de género es sumergirse en los espacios de evidente predominio y exclusividad de hombres y mujeres; esto según las asignaciones sociales, donde los roles son asignados por aspectos culturales, más que por aspectos biológicos.

El género es una forma de desigualdad social, de las distancias y jerarquías entre hombres y mujeres que enmarca a cada grupo en un conjunto de ideas, representaciones sociales construidas en cada cultura y su enfoque está con base a la diferencia sexual; por tal motivo se concluye que el género más que un nombre, actúa como un verbo.

El género es aprendido, sus características varían con el tiempo y no se presenta en forma homogénea en cada punto geográfico del planeta, cada cultura es un sistema de normas, creencias y valores

que provoca características asimétricas entre lo masculino y femenino; por su característica de ser una variable que se aprende a través de la socialización es susceptible a ser modificado.

Las teorías de la desigualdad suponen que tanto hombres como mujeres responderán mejor ante estructuras y situaciones sociales más igualitarias.

La equidad de género representa el respeto a los derechos como seres humanos, es vital para mejorar las condiciones económicas, políticas y sociales, se traduce en beneficios para los seres humanos y en desarrollo de los países.

Los principales socializadores donde se construyen y se reproducen los estereotipos son la familia, la escuela, la empresa, los medios de comunicación y otros grupos de influencia (iglesia y otras formas de asociación).

Las personas en su afán de aceptación, especialmente en la interacción social (donde buscan la aceptación de la sociedad), reproducen la conducta que es aprobada; asimismo, los roles de género desde la infancia.

## 12.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

La empresa como uno de los principales pilares de socialización reproduce los estereotipos enmarcados por la sociedad para la esfera pública; los cuales, son el eje de la estructura organizacional y responden al modelo masculino.

En pleno siglo XXI las mujeres han vestido el traje apropiado para los negocios; sin embargo, éste ha quedado, en cierta medida, desajustado, continúan ocupándose de las actividades tradicionales de la esfera doméstica como algo invariable y obligatorio, indistintamente de la posición que pueda ocupar en la esfera pública.

Las principales situaciones de desigualdad de género en el ámbito laboral se constituyen: a) partiendo de la asignación de roles de la esfera privada que tiene predominio y exclusividad femenina y los roles de la esfera pública con predominio y exclusividad masculina; cuya asignación es una de las principales fuentes de la inequidad de género, b) el poder que ejerce el hombre sobre la mujer (fuente de la subordinación de la mujer), partiendo de su posición en los roles de la esfera pública, donde es visualizado como el principal proveedor del hogar, con lo cual marca su jerarquización sobre la mujer; quien para ingresar a la esfera pública debe enfrentar un triple rol: Esposa – madre – profesional, c) la dicotomía de la producción y la reproducción, parte de la división sexual del trabajo; donde la

capacidad reproductora de la mujer es la causa y el principio de la desigualdad, puesto que la maternidad, desde el punto de vista económico y empresarial es visualizada como un estado de invalidez; además, el rol de madre es interpretado por la empresa como la no disponibilidad absoluta y el ausentismo laboral. Tal como infiere el IMOP, para la mayoría de empresas los mejores trabajadores son hombres casados y mujeres solteras.

El sistema que rige la sociedad guatemalteca es el patriarcal; el cual se traslada a las estructuras organizacionales de las empresas en Guatemala. Los factores que condicionan el género dentro del ámbito laboral lo confirman; los estereotipos de género se vinculan con los roles directivos; como el profesiograma que atiende al estereotipo masculino, requiriendo largas horas de permanencia, alta movilidad geográfica y no poseer responsabilidades con los roles de la esfera privada.

Las barreras que las mujeres profesionales deben enfrentar para acceder a puestos de alta dirección derivan de la división sexual del trabajo; donde la sociedad ha asignado los roles de la esfera pública y privada a hombres y mujeres respectivamente. De tal caso surgen las barreras externas: Los estereotipos de género, la discriminación por ser madre y/o esposa, la incompatibilidad de la vida laboral con la vida familiar, la inequidad en la distribución de las responsabilidades domésticas de cuidado y atención de los hijos, la segregación

laboral vertical o techo de cristal, donde las empresas visualizan a la mujer como menos productiva, con menor nivel de actividad y resultados, sin disponibilidad de horarios, sin disponibilidad de movilidad geográfica y la maternidad se convierte en un factor de incapacidad donde la empresa debe gastar; todos estos factores conllevan a que las oportunidades para la mujer sean menores, por tanto, tengan menor nivel de experiencia.

Los hombres y mujeres desempeñan roles diferentes, en una sociedad que perpetua y exagera las desigualdades, por ejemplo, los libros para escolares de educación primaria están plagados de ilustraciones que colocan a la mujer en desventaja frente al hombre (la mujer en la cocina, cuidando a los niños, atendiendo al esposo), enraizando los roles de la esfera pública y desde el inicio de su formación, colocando a la mujer en una posición de subordinación. Los sistemas de socialización se ha encargado de convencer a ambos sexos que la realidad androcéntrica y sexista está basada en un mundo natural; de tal, caso la mujer es asignada por los hombre y se auto-asigna a los roles de esfera privada.

Los seres humanos están concientes que la mujer no tiene iguales oportunidades en la esfera pública por factores derivados de las barreras de género para acceder a puestos de alta dirección; tales como: La mujer genera menor capital humano, que no dirige tan bien, están menos capacitadas para las posiciones directivas, no cuentan

con la experiencia necesaria para avanzar en la organización, las responsabilidades que la mujer asume en los roles de la esfera privada pueden impedirle la movilización. La mujer ocupa una clara posición de subordinación y desventaja en las estructuras organizacionales; percepción que parte de los hombres, pero también de las propias mujeres, que consideran que su compromiso primario está en casa y en la familia.

La investigación generó clara evidencia de que en las empresas reproducen las conductas androcéntricas que rigen la sociedad guatemalteca; de tal caso a su alrededor se construyen las barreras que impiden o dificultan el avance profesional de la mujer.

Con relación al Curriculum Nacional Base como eje transversal ante su función se concluye en lo siguiente:

Alinear las estrategias de enseñanza - aprendizaje dentro de los valores de la equidad y la igualdad permitirán preparar las bases para montar el subsiguiente escenario social para ir modificando los roles cargados de androcentrismo y sexismo.

Los niños y las niñas son los futuros profesionales; por tal motivo al iniciar un proceso de formación dentro de escenarios equitativos e igualitarios, permitirá que se generen estructuras organizacionales dentro del ámbito de la equidad.

La institución escolar es un campo fértil para la desconstrucción de las concepciones de género, de forma tal que desde ella se propicie la creación de condiciones para el cambio cultural, para lograr que niños y niñas, mujeres y hombres desarrollen y fomenten el respeto mutuo y una identidad sexual positiva con base en auténticos valores y no en ideas estereotipadas.

Alcanzar la equidad no es una tarea fácil, no se piensa en el corto plazo; por el contrario, es a largo plazo, lo cierto es que se alcanzará en la medida que se accione, se utilicen y maximicen todas las herramientas y elementos que apunten hacia ese rumbo.

## **PARTE V. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Agosto, S, y Martín, P. (2007). *Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: Una revisión teórica*. Apuntes de Psicología, Vol. 25, número 2, pags. 201-214. Universidad de Sevilla. Sevilla, España.
- Amorós, C. y De Miguel, A. (2007). *Teoría feminista: De la ilustración a la globalización*. Minerva Ediciones, EMPERIA, Revista metodológica de ciencias sociales.
- Amorós, C.; Miguel de, Ana. (2005). *Teoría feminista: De la ilustración a la globalización; feminismo liberal a la posmodernidad*. Madrid: minerva Ediciones.
- Araya, S. (2001). *La equidad de género en la educación*. [en línea] Disponible en [www.dialnetlarioja.com](http://www.dialnetlarioja.com)
- Baeza, M., Coz, M., García, Y. y Levio, P. (2004). *Discriminación de género al interior de la familia: estudio de casos de mujeres que presentan retraso mental leve residentes en la comuna de Temuco*. Tesis Universidad Católica de Temuco, Temuco.

- Barberá, E. (1998). *Psicología del género*. Madrid, España: Editorial Ariel.
- Barberá, E. (2000). *Género y organización laboral: Intervención y cambio*. Madrid, España: Editorial Ariel.
- Barberá, E. (2004). *Perspectiva socio.cognitiva: estereotipos y esquemas de género*. En E, Barberá e I. Martínez-Belloch. *Psicología y género*. Madrid: Editorial Pearson.
- Barberá, E., Candela, C., López, M., Ramos, A., Sarrió, M., Albertos, P., I.J. Díez, J.L. y Lacort, J.A. (2005). *Género y diversidad en entorno de cambio*. Valencia: Editorial Politécnica de Valencia.
- Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M. Candela, C. (2002). *Mas allá del techo de cristal. Diversidad de género*. Revista del ministerio y trabajo y asuntos sociales. Universidad de Valencia. Valencia.
- Beltrán, E.; Maquiera, V.; Álvarez, S.; Sánchez, C. (2005). *Feminismos, debates teóricos contemporáneos*. Madrid: Alianza Editorial.
- Borrayo, A. (2006). *Las mujeres en cifras, económicas y sociales*. Ed.: Guatemala: IUMUSAC, Guatemala.
- Braidotti, R. (2000). *Sujetos nómadas*. Buenos Aires: Piados.

Fernández, J. (1999). *Orden simbólico. Orden político*. Consultado el 12 de marzo de 2009. Disponible en [www.psicomunco.com](http://www.psicomunco.com)

Fernández, J. (2003). *Brechas en los derechos laborales de las mujeres en América Central*. [en línea] Disponible en [www.oit.org](http://www.oit.org)

García, D. (2000). *La desigualdad de género: Un factor limitante en la formación profesional de la estudiante de Trabajo Social*. Tesis USAC, Guatemala.

García-Lago, V. (2005). *La desigualdad laboral entre hombres y mujeres*. Educación futuro digital, AA. CES Don Bosco.

Gil, R. Paiz, C. (2001). *Introducción a la sociología*. Guatemala: Litografía Orión.

Gomáriz, E. (1994). *La planificación con perspectivas de género*. Colección metodológica No. 1. CMF San José de Costa Rica. Documentos de apoyo a la docencia. USAC. Guatemala.

González, M. (2004). *Regulación de la equidad de género en el ordenamiento jurídico guatemalteco*. Ed.: Guatemala: USAC, Guatemala.

Gutierrez, M., López, C., Solis, M., Toledo, S., Urcuyo, C., Zamora, E. y Ruano, R. (1997). *Relaciones existentes entre las principales condiciones de*

*género y el quehacer de la mujer universitaria*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Dirección General de Investigación Programa Universitario de Investigación de Género PUIEG

Guzmán, I. (1997). *Mujer y desigualdad de género en el campo laboral y la participación del trabajador social*. Tesis USAC, Guatemala.

Harnacker, M. (1985). *Los conceptos elementales del materialismo histórico*. México, Editorial: Siglo XXI.

Héritier, F. (1996). *Masculino-femenino. El pensamiento de la diferencia*. Barcelona; Ariel.

Herrera, A. (1990). *Análisis de los derechos laborales de la mujer guatemalteca en nuestra legislación y tratados internacionales vigentes*. Tesis, USAC, Guatemala.

----- (2008). *Igualdad de género y educación*. [en línea] Disponible en [www.educacionenvalores.org](http://www.educacionenvalores.org)

----- (2008). Instituto de Seguridad Social. Informes del IGSS. Consultado el 12 de enero de 2009. Disponible en [www.igss.org](http://www.igss.org)

----- (2006). Instituto Nacional de Estadística y Secretaría Presidencial de la Mujer. *Indicadores de género*. Guatemala.

----- (1995). IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres. Beijing.

Krippendorff, K. (1990). Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica. Paidós Comunicación.

Langarde, M. (1993). *Los cautiverios en las mujeres: madres, esposas, monjas, putas, presas y locas*. 2da. Edición Colección Posgrado y la Facultad de Filosofía y letras. Universidad Autónoma de México.

Lázaro, L. (1990). *La participación de la mujer guatemalteca en la actividad económica*. Revista INE.

----- (2000). *Ley de dignificación y promoción integral de la mujer*. CALDH, Guatemala.

López, C. (2005). *Estudios de género en el sistema de investigación de la Universidad de San Carlos*. Guatemala: IUMUSAC.

Martínez-Benlloch y Bonilla. (2000). *Sistema sexo/género, identidades y construcción de la subjetividad*. Valencia, España.

Manzo, L. (2004). *Regulación de la equidad de género en el ordenamiento jurídico guatemalteco*. Tesis USAC, Guatemala.

Méndez, N. (2001). *Inaplicabilidad del convenio 100 de la OIT sobre la igualdad del salario en Guatemala*. Tesis, USAC, Guatemala.

----- (2006). Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Boletín No. 18, Guatemala.

----- (2004). Minugua *Situación de la mujer*. Guatemala.

Monzón, A. (2001). *Género, trabajo y derechos laborales*. Guatemala: OIT.

Navarro M. (1998) *¿Qué son los estudios de mujeres?*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

----- (1995). IV Conferencia de las Naciones Unidas sobre la mujer. Consultado en agosto 2008, -en línea- Disponible en [www.oinu.org.mx](http://www.oinu.org.mx).

Oliastri, E., McMillen, C., Altshul, C., Arias, M., Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., Ferreira, M., Fimmen, C. y Ikis J. (2008). *Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina*. El estudio Globe. [en línea] Disponible en [www.globe.org](http://www.globe.org)

----- (2006). Organización Internacional del Trabajo. *Mujeres en puestos directivos*. En género, formación y trabajo. Consultado el 29 de julio de 2009. Disponible en [www.oit.org](http://www.oit.org)

Ortiz, R. (1998). *Teoría y métodos sociales*. Guatemala: Editorial Universitaria.

----- (2008). Página de Price Waterhouse. [www.pricewaterhousecoopere.com.gt](http://www.pricewaterhousecoopere.com.gt)

Pérez, G. (1998). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid. Editorial La Muralla.

Pedraza, G., Choxom, M. (1986). *El papel de la mujer en la sociedad guatemalteca*. Tesis USAC, Guatemala.

Piñuel, J. (1993). *Epistemología, metodología y técnicas de análisis de contenido*. Universidad Complutense, Madrid.

Pocasangre, B. (2008). *La unión europea y el enfoque de género en Guatemala*. Guatemala: USAC.

Postigo, M. (2006). *Género de igualdad de oportunidades: la teoría feminista y sus implicaciones ético-políticas*. Malaga, Universidad de Malaga.

----- (2009). Prensa Libre. Guatemala: 02.07.2009.

----- (2009). Prensa Libre. Guatemala: 06.07.2009.

----- (2009). Prensa Libre. Guatemala: 09.07.2009.

----- (2009). Prensa Libre. Guatemala: 13.07.2009.

----- (2009). Prensa Libre. Guatemala: 16.07.2009.

----- (2009). Prensa Libre. Guatemala: 20.07.2009.

----- (2009). Prensa Libre. Guatemala: 23.07.2009.

----- (2009). Prensa Libre. Guatemala: 27.07.2009.

----- (2009). Prensa Libre. Guatemala: 30.07.2009.

----- (2009). Prensa Libre. Guatemala: 16.09.2006.

----- (2001). *Propuesta para el financiamiento de la educación en Guatemala con énfasis en la equidad étnica y de género*. CNPRE. SAQB'ICHIL COPMAGUA, Guatemala.

----- (2009). *Poderes y quereres: Historias de género y familia en los sectores de la ciudad de Guatemala*. Consultado el 29 de junio 2009, ubicado en [www.oit.org](http://www.oit.org)

----- (2006). *Políticas y plan de equidad de género en la educación superior*. IUMUSAC, Guatemala.

Pu, R. (2007). *Representaciones sociales Mayas y Teoría feminista: crítica de la aplicación literal de modelos teóricos en la interdependencia de la realidad de las mujeres Mayas*. Guatemala: Iximulew.

Quintanilla, E. (1980). *Diccionario temático sexualidad*. España pp. 264,265.

Ramos, A. (2005). *Mujeres y liderazgo*. Nicolson, México.

Ramos, A., Barberá, E. y Sarrió, M. (2003). *Anuario de psicología*, vol 24, No. 2. universidad de Barcelona, España.

----- (2004). Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española XXII Edición 2004*. [en línea] Consultado el 13 de abril de 2009. Disponible en [www.rae.es](http://www.rae.es)

Reyes, A. (1994). *Administración moderna*. México, D.F., Editorial Limusa.

----- (2009). *Revista Universidad Tecnológica de El Salvador*. Enlaces. Business School; San Salvador.

Ritzer, G. (1983). *Teoría sociológica clásica*. Madrid: Mc Graw-Hill.

Ritzer, G. (2000). *Teoría sociológica contemporánea*. Madrid: Mc Graw-Hill.

Ritzer, G. (2002). *Teoría sociológica moderna*. Madrid: Mc Graw-Hill.

- Rodríguez, A.; Samayoa, P. y Aguilar, A. (1997). *Síntesis de situación de las mujeres guatemaltecas*. SOSEP, Guatemala.
- Rodríguez, G., Abramovay, M. y Castañeda. (1992). *Mujeres latinoamericanas en cifras*. FLACSO, Guatemala.
- Rojas, M. (2003). *El itinerario profesional en el perfil formativo de los docentes de educación integral (caso: Universidad de los Andes. Táchira)*. Tesis doctoral. Universidad Rovera i Virgili. [en línea]. Consultado el 20 de junio de 2009. Disponible en [www.tdx.cesca.es](http://www.tdx.cesca.es)
- Rosental, M. (1975). *Categoría del materialismo dialéctico*. México: Editorial Grijalbo.
- Rozhin, V. (1977). *Introducción a la sociología marxista*. México: Ediciones de cultura popular.
- Sánchez, J. (1986). *Introducción a la sociología de Max Weber*. México: Océano.
- Saracostti, M. (2006). *Mujeres en la alta dirección de educación superior. Calidad en la educación*. [en línea] Disponible en [www.calidadenlaeducacion.org](http://www.calidadenlaeducacion.org)

SEGEPLAN. (2006). *Hacia el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio en Guatemala: II informe de avances* /secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia, Guatemala.

----- (2008). *Sembradores de Esperanza: Situación de las mujeres mayas en Guatemala*. Consultado el 29 de junio 2009, ubicado en [www.oit.org](http://www.oit.org)

----- (2008). Social Watch Informe. *Indice de equidad de género*. Disponible en [www.socialwatch.org](http://www.socialwatch.org)

Unger, R. (1996). *Women and gender*. Nueva York: McGraw-Hill.

----- (2005). Tecno ciencia. *Mujeres empresarias*. Consultado el 2 de agosto de 2009. Disponible en [www.tenociencia.es](http://www.tenociencia.es)

----- (2008). *Tendencias mundiales del empleo de las mujeres*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra.

----- (1977). Universidad de San Carlos de Guatemala. Dirección General de Investigación. *Relación existente entre las principales condiciones de género y el quehacer de la mujer universitaria*. Guatemala: DIGI.

Váldez, T., Olavaria, J. (1998). *En Compilado de masculinidades y equidad de género en América Latina*. FLACSO.

Valenzuela, M. (2001). *Mujer y género en Guatemala*. Guatemala: Grafica Litografía.

Velásquez, C. (2005). *Introducción a la Semiología*. Guatemala, Eidos ediciones.

Villaroel, P. (2007). *Los aportes de las teorías feministas a la comprensión de las relaciones internacionales*. Politeia. [en línea] Vol. 30, No. 39. Disponible en [www.scielo.org](http://www.scielo.org)

----- (2006). [www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt).

----- (2009). [Quetzalnet.com.gt](http://Quetzalnet.com.gt).

----- (2009). [Flacso.edu.gt](http://Flacso.edu.gt).

Wodak, R. y Meyer, M. (2003). *Métodos de análisis crítico del discurso*. Barcelona: Gedisa.

----- (2006). [www.pnud.org.gt](http://www.pnud.org.gt)

Yacuzzi, E. (1983). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Universidad del CEMA.

Zabludovsky, G. (2007). *Sociología y cambio conceptual*. México: Siglo XXI Editores.

Zetterberg, H. (1981). *Teoría y verificación sociología*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

# **ANEXOS**

---

**Anexo 1: Ficha de participantes (casos)**

**Anexo 2: Cuestionario (guía)**

## FICHA DE PARTICIPANTES DE CASOS

Participante anónimo

### DATOS GENERALES:

Sexo:	Hombre:	Mujer:	Edad:
Título de Grado:			
Estado civil:		Años del estado civil actual:	
Edad del Cónyuge:			
Número de hijos (as):		Edades:	

### DATOS LABORALES:

Tipo de empresa:	Comercial:	Industrial:	Gubernamental:	Otro:
Tiempo de laborar (años/meses):	Medio por el cual accedió al trabajo actual	Por oposición (anuncio en el periódico):	Por recomendación:	
Otro:				
Rango salarial: Propio/Cónyuge		PROPIO	CONYUGE	
	Hasta Q5,000			
	Q5,001 a Q10,000			
	Q10,001 a Q15,000			
	Q15,001 a Q20,000			
	Q20,001 a Q25,000			
	Q25,001 ó más			

1. Cuáles son los factores principales que le demanda su trabajo?

Factor	Número
Horario laboral sin limite (superior a la jornada de ley)	
Viajes constantes	
Agresividad, carácter	
Liderazgo	
Disponibilidad sin límite (sujeto a presentarse a la empresa en cualquier momento, asuetos, fines de semana, etc.)	
Otros:	

2. Cuántas horas diarias dedica a su trabajo?

3. En un puesto gerencial, considera que se puede trabajar en tiempo parcial?

4. Considera que todas las actividades laborales gerenciales pueden ser desempeñadas por hombre y mujeres?

5. SI	6. NO
-------	-------

Si hay algunas que considera que no, cuáles son?

Por favor explique porqué?

5. Comparte las responsabilidades con su pareja, por favor puede indicar en que porcentaje:

Oficios domésticos y administración del hogar:	Cuidados de los hijos (as): ropa limpia, alimentación, aseo personal, etc.	Asistencia a los hijos (as): tareas, reuniones de padres, etc.
0%	0%	0%
25%	25%	25%
50%	50%	50%
75%	75%	75%
100%	100%	100%

Por favor, proporcione el porque de su respuesta en cada uno de los aspectos mencionados anteriormente:

a) Oficios domésticos y administración del hogar:

a) Cuidados de los hijos (as): ropa limpia, alimentación, aseo personal, etc.:

b) Asistencia a los hijos (as): tareas, reuniones de padres, etc.:

En la siguiente interrogante marque con una X el grado en que le generan dificultad cada uno de los factores siguientes, según la escala que se presenta a continuación:

1=Nada, 2=Muy poco, 3= Algo, 4= Bastante y 5= Mucho

6. A mayor participación en las tareas del hogar (los aspectos mencionados en interrogante No.4) considera:

	1	2	3	4	5
Le resta tiempo para su ocupación laboral					
Le resta energía para su desempeño laboral					
Le provoca o intensifica la tensión (estrés) y le afecta su desempeño laboral					
OTROS:					

7. Considera que el realizar o compartir las actividades del hogar le ha restado oportunidad de desarrollo laboral:

SI	NO
----	----

8. Bajo el supuesto que tuviera que mudarse a otro país para ocupar un puesto de alta gerencia, cual sería su decisión,

SI	NO
----	----

9. Cuáles serían los aspectos revelantes para tomar la decisión planteada en la interrogante anterior:

10. Su trabajo le permite independencia económica total? Cual es su aporte económico en el hogar?

0%	
25%	
50%	
75%	
100%	

11. En el puesto que ocupa, considera que una persona del sexo opuesto ganaría más o menos,

Por favor explique porqué?

En la siguiente interrogante marque con una X el grado en que ha enmarcado su éxito en la vida profesional cada uno de los factores siguientes, según la escala que se presenta a continuación:

1=Nada, 2=Muy poco, 3= Algo, 4= Bastante y 5= Mucho

12. Considera alguno o varios de los aspectos que se detallan a continuación han marcado su éxito en su vida profesional?

	1	2	3	4	5
Matrimonio postergado					
Soltería					
No tener compromisos de familia propia (no tener hijos, cónyuge)					
Empleo a tiempo completo					
Matrimonio sin hijos					
Demorar la de decisión de tener hijos					
Otros (detalle):					

En la siguiente interrogante marque con una X el grado con que se identifica con cada uno de los factores siguientes, según la escala que se presenta a continuación:

1=Nada, 2=Muy poco, 3= Algo, 4= Bastante y 5= Mucho

13. El ejercicio de su profesión le permite:

	1	2	3	4	5
Alcanzar estatus y prestigio					
Tener un salario adecuado					
Compaginar su trabajo con otras actividades					
Tener oportunidades de desarrollo profesional					
Tener influencia sobre los demás					
Dedicarle tiempo a su rol familiar					
Otros:					

14. Considera que su puesto de trabajo puede ser desempeñado por una persona del sexo opuesto?

SI  NO

Si su respuesta es negativa, por favor explique porqué?

15. Cuáles son las barreras que ha encontrado para desempeñarse como ejecutivo (a) a nivel gerencial?

16. Para ocupar un puesto a nivel gerencial, considera que el sexo (hombre o mujer) es una determinante?

SI	NO
----	----

Por favor, explique porque?

17. Considera que un puesto a nivel gerencial, puede ser desempeñado únicamente por hombres?

SI	NO
----	----

Si su respuesta es positiva, por favor explique porqué?

En la siguiente interrogante marque con una X el grado con que se identifica con cada uno de los factores siguientes, según la escala que se presenta a continuación:

1=Nada, 2=Muy poco, 3= Algo, 4= Bastante y 5= Mucho

18. Las dificultades que ha encontrado para el ejercer su profesión hacen referencia a:

	1	2	3	4	5
Falta de experiencia					
Dificultad para encontrar ofertas					
Discriminación de género (por ser hombre o mujer)					
Incompatibilidad de la vida laboral con la vida personal y familiar					
Exceso en jornadas laboral					
La falta de confianza en uno (a) mismo (a)					
Otros:					

19. Según su criterio y percepción, Cuál es el papel principal del ser humano en la sociedad guatemalteca?

Rol	Hombre	Mujer
Administrador (a) del hogar		
Padre / Madre		
Padre /Madre y administrador (a) del hogar		
Padre / Madre y aporte profesional valioso e importante		
Rol profesional		

Rol profesional con/por responsabilidad de hijos (as) y cónyuge		
Rol profesional con responsabilidad de los hijos (as)		
Principal proveedor (a) del hogar		

20. Considera que la mujer puede ocupar un puesto a nivel gerencial?

SI	NO
----	----

Por favor explique porqué?

21. Ha sufrido algún tipo de discriminación en el desempeño de sus funciones laborales?

SI	NO
----	----

Si su respuesta es positiva, por favor explique?

22. Considera que los hombres y las mujeres tienen las mismas oportunidades laborales?

SI	NO
----	----

Por favor explique porqué?

## CUESTIONARIO

Participante anónimo

### DATOS GENERALES:

Sexo:	Hombre:	Mujer:	Edad:
Título de Grado:			
Estado civil:		Años del estado civil actual:	
Edad del Cónyuge:			
Profesión del Cónyuge:			
Puesto en que se desempeña (CONYUGE):			
Número de hijos (as):		Edades:	

### DATOS LABORALES:

Tipo de empresa:	Comercial:	Industrial:	Gubernamental:	Otro:
Puesto en que se desempeña:				
Tiempo de laborar (años/meses):	Medio por el cual accedió al trabajo actual	Por oposición (anuncio en el periódico):	Por recomendación:	
Otros:				
Rango salarial: Propio/Cónyuge		PROPIO	CONYUGE	
	Hasta Q5,000			
	Q5,001 a Q10,000			
	Q10,001 a Q15,000			
	Q15,001 a Q20,000			
	Q20,001 a Q25,000			
	Q25,001 ó más			

Para la siguiente interrogante por favor, asigne las numeración del 1 al 5 de acuerdo a su experiencia, ordenando de mayor a menor requerimiento.

1. Cuáles son los factores principales que le demanda su trabajo?

Factor	Número
Horario laboral sin limite (superior a la jornada de ley)	
Viajes constantes	
Agresividad, carácter	
Liderazgo	
Disponibilidad sin límite (sujeto a presentarse a la empresa en cualquier momento, asuetos, fines de semana, etc.)	

Otros:	
--------	--

2. Cuántas horas diarias dedica a su trabajo? \_\_\_\_\_

3. En un puesto gerencial, se puede trabajar en tiempo parcial?

SI	NO
----	----

4. Considera que todas las actividades laborales gerenciales pueden ser desempeñadas por hombre y mujeres?

SI	NO	ALGUNAS:
----	----	----------

5. Comparte las responsabilidades con su pareja:

Oficios domésticos y administración del hogar:	Cuidados de los hijos (as): ropa limpia, alimentación, aseo personal, etc.	Asistencia a los hijos (as): tareas, reuniones de padres, etc.
0%	0%	0%
25%	25%	25%
50%	50%	50%
75%	75%	75%
100%	100%	100%

En la siguiente interrogante marque con una X el grado en le generan dificultad cada uno de los factores siguientes, según la escala que se presenta a continuación:

1=Nada, 2=Muy poco, 3= Algo, 4= Bastante y 5= Mucho

6. A mayor participación en las tareas del hogar, mencionadas anteriormente, considera:

	1	2	3	4	5
Le resta tiempo para su ocupación laboral					
Le resta energía para su desempeño laboral					
Le provoca o intensifica la tensión (estrés) y le afecta su desempeño laboral					
Otros:					

7. Cual es su aporte económico en el hogar?

0%	
25%	
50%	
75%	
100%	

8. En el puesto que ocupa, considera que una persona del sexo opuesto tendría un sueldo mayor o menor

SI	NO
----	----

En la siguiente interrogante marque con una X el grado en que ha enmarcado su éxito en la vida profesional cada uno de los factores siguientes, según la escala que se presenta a continuación:

1=Nada, 2=Muy poco, 3= Algo, 4= Bastante y 5= Mucho

9. Considera alguno o varios de los aspectos que se detallan a continuación han marcado su éxito en su vida profesional?-

	1	2	3	4	5
Matrimonio postergado					
Soltería					
No tener compromisos de familia propia (no tener hijos, cónyuge)					
Empleo a tiempo completo					
Matrimonio sin hijos					
Demorar la de decisión de tener hijos					
Otros (detalle):					

En la siguiente interrogante marque con una X el grado con que se identifica con cada uno de los factores siguientes, según la escala que se presenta a continuación:

1=Nada, 2=Muy poco, 3= Algo, 4= Bastante y 5= Mucho

10. El ejercicio de su profesión le permite:

	1	2	3	4	5
Alcanzar estatus y prestigio					
Tener un salario adecuado					
Compaginar su trabajo con otras actividades					
Tener oportunidades de desarrollo profesional					
Tener influencia sobre los demás					
Dedicarle tiempo a su rol familiar					
Otros:					

11. Considera que su puesto de trabajo puede ser desempeñado por una persona del sexo opuesto?

SI	NO
----	----

12. Cuáles son las barreras que ha encontrado para desempeñar como un ejecutivo (a) a nivel gerencial?

En la siguiente interrogante marque con una X el grado con que se identifica con cada uno de los factores siguientes, según la escala que se presenta a continuación:

1=Nada, 2=Muy poco, 3= Algo, 4= Bastante y 5= Mucho

Las dificultades que ha encontrado para el ejercer su profesión hacen referencia a:

	1	2	3	4	5
Falta de experiencia					
Dificultad para encontrar ofertas					
Discriminación de género					
Incompatibilidad de la vida laboral con la vida personal y familiar					
Exceso en jornadas laboral					
La falta de confianza en uno (a) mismo (a)					
Otros:					

13. Según su criterio, cuál es papel principal del ser humano en la sociedad guatemalteca?

Rol	Hombre	Mujer
Administrador (a) del hogar		
Padre / Madre		
Padre /Madre y administrador (a) del hogar		
Padre / Madre y aporte profesional valioso e importante		
Rol profesional		
Rol profesional con/por responsabilidad de hijos (as) y cónyuge		
Rol profesional con responsabilidad de los hijos (as)		
Principal proveedor (a) del hogar		

14. Ha sufrido algún tipo de discriminación en el desempeño de sus funciones laborales?

SI	NO
----	----

15. Considera que los hombre y las mujeres tienen las mismas oportunidades laborales?

SI	NO
----	----