



Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social  
Naciones Unidas/CEPAL-Consejo Regional de Planificación

Latin American and Caribbean Institute for Economic and Social Planning  
United Nations/ECLAC-Regional Council for Planning

Institut Latino-Américain et des Caraïbes de Planification Economique et Sociale  
Nations Unies/CEPALC-Conseil Regional de Planification

**I L P E S**

---

**IMAGENES DE GENERO Y POLITICAS DE  
RECURSOS HUMANOS EN UN CONTEXTO  
DE MODERNIZACION PRODUCTIVA \*/**

**Laís Abramo \*\*/**

## INDICE

	<u>Página</u>
RESUMEN .....	iii
A. INTRODUCCION .....	1
B. EVOLUCION DEL EMPLEO Y DE LA PARTICIPACION FEMENINA .	8
1. Evolución del empleo femenino en la industria metalmecánica y de alimentación .....	8
2. Evolución del empleo y de la participación femenina en los establecimientos de la muestra .....	14
C. CAPACITACION .....	19
D. TRABAJADORES Y TRABAJADORAS EN EL IMAGINARIO GERENCIAL .....	21
1. Imágenes de género .....	21
2. Resultados de la investigación .....	23
3. Disciplinamiento de la fuerza de trabajo y relaciones laborales .....	24
4. Calificación y escolaridad de la mano de obra .....	28
5. ¿Cómo armar el rompecabezas? .....	33
E. ESTRATEGIAS GERENCIALES: ¿UNA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS HACIA LA MANO DE OBRA FEMENINA? .....	34
1. Programas en aplicación .....	35
2. Proyecciones para el futuro inmediato: programas factibles de aplicación .....	40
ANEXOS .....	45
BIBLIOGRAFIA .....	58



## RESUMEN

La articulación entre las diversas áreas de gestión al interior de las estrategias de productividad de las empresas en proceso de modernización y, en particular, el grado en que esas estrategias contemplan las políticas de recursos humanos, es un aspecto relevante en la discusión de los nuevos paradigmas productivos. Este artículo pretende discutir ese tema enfatizando su dimensión de género, a través del examen de las estrategias gerenciales dirigidas a la mano de obra femenina en un conjunto de establecimientos metalmecánicos y de la industria de alimentación de Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México.

En esos cinco países, la participación femenina en el empleo industrial, aunque relativamente reducida y segmentada por ramas y subramas, ha crecido significativamente durante los años 80, en un período marcado por fuertes procesos de crisis y ajuste estructural, pero también por la reconversión, dinamización y relativa modernización de varios sectores de la industria. A comienzos de los 90 dicha participación era significativa, variando de un mínimo de 21% (Argentina) a un máximo de 33% (Colombia). Por otro lado, en el conjunto de los casos considerados, el crecimiento de la participación femenina había sido más importante en los sectores más dinámicos de cada país.

Los resultados de la investigación evidencian que las *imágenes de género* predominantes en la cultura gerencial son un componente importante de las políticas de recursos humanos de las empresas y pueden explicar, en gran medida la baja disposición gerencial de inversión en la parte femenina de su mano de obra. Los programas y acciones dirigidas a las mujeres, cuando existen, se componen básicamente de algunas medidas destinadas a disminuir las dificultades de articulación entre la vida doméstica y el trabajo remunerado. Presentan una baja frecuencia de aplicación, incluso cuando se trata de derechos legalmente establecidos (como, por ejemplo, la licencia de paternidad, guarderías infantiles y ausencia justificada en caso de enfermedad de los hijos). Los programas destinados a aumentar la incorporación de la mujer al mercado de trabajo y a promover su desarrollo profesional son aún menos frecuentes.

## A. INTRODUCCION

La presencia de las mujeres en la fuerza de trabajo en América Latina viene aumentando en forma consistente y significativa en las últimas décadas. Entre 1960 y 1990, el número de mujeres económicamente activas más que se triplicó, pasando de 18 a 57 millones, en tanto que el número de hombres en esa condición no alcanzó a duplicarse, pasando de 80 a 147 millones. En términos de tasas de participación, la presencia femenina en la Población Económicamente Activa (PEA) aumentó de 18,1% a 27,2%, mientras que la masculina disminuyó de 77,5% a 70,3% (Valdés y Gomáriz, 1995).

La misma tendencia ha sido observada en otras regiones del mundo. En los doce países de la antigua Comunidad Europea (CE), el aumento experimentado por la PEA en los últimos 30 años se debió básicamente al incremento de la tasa de participación femenina. Entre 1965 y 1991, mientras el número de hombres en la fuerza de trabajo disminuyó de 83 a 81,8 millones, el número de mujeres aumentó de 39,6 a 53,2 millones (Maruani, 1993).

Por otro lado, la afluencia masiva de las mujeres al mercado de trabajo no ha sido acompañada de una disminución significativa de las desigualdades profesionales entre hombres y mujeres. La mayoría de los empleos femeninos continúa concentrada en algunos sectores de actividades y agrupados en un pequeño número de profesiones, muy feminizadas, y esa segmentación sigue estando en la base de las desigualdades existentes entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo, incluyendo las salariales. Las posibilidades de acceso a puestos elevados en las jerarquías ocupacionales siguen siendo muy modestas para la mayoría de las mujeres (Maruani, 1993).<sup>1</sup>

Este trabajo se inserta en una preocupación más general con el diagnóstico de las transformaciones, posibilidades y perspectivas para el empleo femenino en contextos de modernización productiva.<sup>2</sup> En términos generales nos interesa analizar de qué manera las tendencias señaladas (tanto sus aspectos positivos como negativos desde el punto de vista de la

---

<sup>1</sup> En Francia, por ejemplo, en 1990, 3 de cada 4 mujeres trabajaban en el sector servicios mientras los hombres lo hacían uno de cada dos. A su vez la industria empleaba el 40% de los hombres y el 18% de las mujeres. De las 31 categorías profesionales censadas en el Instituto Nacional de Estadísticas, aproximadamente el 60% de las mujeres activas se agrupan en 5: empleadas en el comercio, personal de servicio a particulares, magisterio y profesiones intermedias de la salud y del trabajo social (Marchand, 1993, citado por Maruani, 1993). En Brasil, en 1990, la mitad de las trabajadoras se concentraban en 6 ocupaciones: empleadas domésticas, balconistas, vendedoras o comerciantes por cuenta propia, costureras, profesoras de enseñanza básica y empleadas en funciones administrativas. Considerando solamente el sector formal de la economía, 54% de las mujeres se concentraban en 13 ocupaciones principales: profesoras de enseñanza básica y media, enfermeras, empleadas públicas de nivel universitario, auxiliar de oficina, agente administrativa, auxiliar de contabilidad o cajera, secretaria, recepcionista, vendedora, trabajadora en conservación de edificios, cocinera y costurera (RAIS 1990, citado por Cacciamali, 1995).

<sup>2</sup> En él pretendemos seguir una línea de reflexión iniciada en textos anteriores (Abramo, 1993; Abramo 1994; Abramo y Armijo, 1995 y Abramo, 1995).

magnitud y la calidad de la inserción de las mujeres en el mercado de trabajo) vienen siendo afectadas por los procesos de crisis, ajuste y reestructuración productiva.

En los países europeos, según Maruani (1991), al contrario de lo que se esperaba, la crisis económica no produjo una "vuelta al hogar": la tasa de actividad femenina siguió aumentando en ese contexto.<sup>3</sup> A su vez, la mayoría de las mujeres sigue trabajando entre los 25 y los 40 años de edad, estando o no casadas, teniendo o no hijos, lo que no sucedía hasta los años 60. Esos dos fenómenos estarían indicando, según esa autora, un "cambio de modelo" de la participación laboral femenina, apuntando a una mayor homogeneización de los "comportamientos de actividad" de hombres y mujeres, lo que, sin embargo, no estaría siendo acompañado por una igualdad en el acceso al empleo o en las situaciones de trabajo.

En América Latina se pueden observar fenómenos muy similares. En la crisis, siguen elevándose tanto las tasas de actividad como el desempleo femeninos. Aumentan el número de horas que las mujeres dedican al trabajo remunerado, así como sus años de vida económicamente activa.<sup>4</sup> También aumenta el grado de continuidad de las trayectorias laborales femeninas: se incrementa la proporción de aquéllas que no se retiran cuando tienen hijos y se mantienen económicamente activas durante el período de mayor trabajo reproductivo.<sup>5</sup> Aumenta el porcentaje de hogares encabezados por mujeres y, a pesar de que su nivel de instrucción promedio ya es mayor que el de los hombres, los salarios siguen siendo significativamente inferiores (Arriagada, 1994).

En términos más específicos nos interesa analizar, en ese contexto, la relación entre el cambio tecnológico, las estrategias de reestructuración de las empresas y el empleo femenino, con el objetivo de verificar hasta que punto las potencialidades presentes en los nuevos paradigmas productivos en cuanto a la ampliación de las oportunidades de acceso al empleo y mejoría de las condiciones de permanencia de la mujer en el trabajo se vienen concretando en América Latina. Por otro lado, pretendemos, al relevar el tema del trabajo femenino en los contextos de modernización, contribuir a la discusión crítica de esos mismos paradigmas.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Entre 1975 y 1985, la PEA de la "Europa de los doce" creció a un ritmo de 0,7% al año, debiéndose esa progresión, esencialmente, al crecimiento de la actividad femenina (1,6% de promedio anual, mientras para los hombres esa cifra fue de 0,2%) (Maruani, 1991).

<sup>4</sup> En algo más de 5 años, entre 1970 y 1990 (CELADE, 1989 y 1993, citados por Arriagada, 1994).

<sup>5</sup> En las zonas urbanas de 14 países de América Latina, mientras la participación femenina en la PEA en 1990 era de 41,7%, la participación de mujeres entre los 25 y los 44 años era del orden de 57%, lo que indica que la mujer en edad reproductiva es quién tiene mayor participación en el mercado laboral (ONUDI, 1994).

<sup>6</sup> Muchas autoras ya han llamado la atención para el silencio sobre la dimensión de género que en general cerca la discusión de esos paradigmas y de qué manera ese silencio ayuda a esconder importantes problemas de esas nuevas formas de organización productiva, en especial en lo que se refiere a la equidad social (véase, entre otras, Jenson, 1989; Hirata, 1989; Abreu, 1993; Abramo, 1993).

En los países latinoamericanos, las investigaciones dedicadas a analizar las transformaciones del trabajo de las mujeres a raíz de los procesos de cambio no permiten todavía cualquiera conclusión más definitiva, sea debido a la incipiencia de esos procesos, sea a la atención relativamente reducida que se ha dedicado al tema. Al mismo tiempo en que se observa la incorporación de una alta proporción de mujeres en determinados sectores (la maquila mexicana y caribeña, la agricultura de exportación, el sector financiero, etc) los resultados de varios estudios revelan que los mecanismos de discriminación de la mujer tienen una fuerte capacidad de reproducción. Hay casos en que el aumento cuantitativo de la participación femenina aparece acompañado de un deterioro cualitativo de sus condiciones de empleo y trabajo (Arriagada, 1991).

La dimensión de género marca también los procesos de externalización ("terceirización") de las grandes empresas que vienen ocurriendo en el contexto de la reestructuración. Las evidencias empíricas hasta ahora acumuladas parecen indicar que, en América Latina, esos procesos han significado en pocos casos la estructuración de un nuevo tejido productivo con las virtuosidades constitutivas del modelo de la "especialización flexible" (Piore y Sabel, 1984). En la mayoría de ellos la estructuración de las cadenas de subcontratación ha obedecido básicamente a una estrategia de externalización de costos y de responsabilidades sociales hacia la mano de obra, lo que ha significado nuevas formas de precarización en el mercado de trabajo, fuertemente marcadas por la variable de género, que, en muchas situaciones se combina con variables étnicas, religiosas, de nacionalidad, etc.<sup>7</sup>

Sin embargo, lo que parece estar ocurriendo no es solamente un proceso de expulsión de la fuerza de trabajo femenina desde la gran empresa hacia los otros eslabones (más precarizados) de la cadena. Además de eso ocurre también un complejo proceso de inclusiones y exclusiones en torno a las nuevas tecnologías al interior de las empresas de punta. Un proceso de redefinición de formas de trabajo y jerarquías, de competencias y calificaciones, de condiciones de salud y seguridad, que contiene, en algunos casos, elementos de mejoría para las mujeres (mayores oportunidades de acceso al empleo, capacitación, promoción) y, en muchos otros, la reproducción de las desigualdades, de la discriminación y de la segmentación ocupacional anteriormente existentes.

---

<sup>7</sup> Según Arriagada (1994) se puede observar un fuerte "componente femenino" en el aumento de las ocupaciones precarizadas que viene ocurriendo en América Latina. Por "ocupaciones precarias" la autora entiende aquéllas que se caracterizan por su discontinuidad en el tiempo, falta de regulación laboral y seguridad social, bajos niveles salariales. Entre ellas están las "viejas" ocupaciones precarias (como en muchos casos el trabajo doméstico) y las "nuevas", surgidas en el contexto de la crisis y la reestructuración, tales como nuevas modalidades de trabajo a domicilio y por cuenta propia. Para una discusión más detallada de ese tema, véase también Benería y Roldán (1987), Castillo y Santos (1993) y Abramo (1995).

Para analizar ese proceso, es muy importante considerar variables sectoriales, en el entendido que el sector industrial sigue siendo el más impermeable a la presencia femenina.<sup>8</sup> En una investigación realizada en Chile, por ejemplo, fueron encontradas diferencias importantes en lo que se refiere a la situación del empleo y el trabajo de las mujeres en contextos de cambio tecnológico si se compara el sector industrial con el de servicios. En las empresas industriales, en general, la relación encontrada entre el proceso de modernización y el trabajo de las mujeres era poco favorable bajo varios aspectos.<sup>9</sup>

En lo que se refiere a las condiciones de acceso al empleo, se observó que, en el período 1989-93, aunque el volumen total del personal empleado hubiera aumentado en 9 de los 15 establecimientos para los cuales se disponía de datos (en proporciones que variaban entre 16 y 43%), la **participación femenina** en el conjunto del personal empleado había aumentado en solamente 4 casos (en proporciones que variaron entre 2 y 19%), reduciéndose en otros 4 (en proporciones que variaron entre 4 y 13%) manteniéndose igual en los 8 restantes.

Se observaron también otros fenómenos que podrían estar indicando un deterioro de la situación ocupacional de la mujer asociado a la modernización de la base técnica. La presencia femenina en la operación de maquinaria programable (más moderna) era proporcionalmente bastante inferior al porcentaje de mujeres que operaba la maquinaria convencional. Ello se relaciona, en primer lugar, al hecho de que la nueva maquinaria tendía a ser incorporada en las secciones clave del proceso productivo, donde los puestos de trabajo (más calificados) eran ocupados principalmente por hombres.

Por otro lado, cuando la nueva maquinaria era introducida en secciones o puestos de trabajo ocupados exclusiva o mayoritariamente por mujeres, en general las empresas entregaban la operación de esas máquinas a hombres (muchas veces contratados de fuera de la empresa) y no a mujeres, configurando una "masculinización" de los puestos de trabajo directamente relacionados a las nuevas tecnologías. Esto había ocurrido en todas las empresas de calzado y de la rama textil/confecciones analizadas en la investigación, así como en un laboratorio y un banco. El movimiento contrario (entrada de mujeres a secciones/puestos de trabajo ocupados exclusiva o predominantemente por hombres), que podría significar una disminución de la segmentación ocupacional de género en un sentido favorable a la mujer, no fue observado en ninguna empresa industrial.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Según Pollack (1995), entre el 60 y el 70% de las mujeres ocupadas en América Latina se concentra en el sector servicios. Su participación en la PEA industrial es de sólo 16%.

<sup>9</sup> La investigación fue realizada en 1993 en 16 empresas del sector industrial y de servicios, en el contexto del Proyecto OIT/ACDI "Cambio tecnológico y mercado de trabajo". Los principales resultados están en Abramo y Armijo, 1995.

<sup>10</sup> El único argumento gerencial de justificación de esa política era la presunta dificultad de la mano de obra femenina existente en las empresas (en general con antigüedad y, por lo tanto, de mayor edad) en acompañar la intensificación de los ritmos de trabajo ocurrido a partir de la introducción de la nueva maquinaria. Los (las) sindicalistas, sin embargo, contestaban ese argumento, afirmando que incluso, en muchos casos, los hombres recién

Tendencias similares fueron observadas por otras autoras. En Argentina y Brasil, Hirata, Husson y Roldán (1995) observan una exclusión de las mujeres de las experiencias organizacionales más innovadoras (sistemas participativos tipo "círculos de calidad", células de producción, sistemas just-in-time), lo que estaría indicando la tendencia a la masculinización de algunos tipos de empleo en contexto de la reestructuración: en la medida en que la empresa adopta formas de organización del trabajo que requieren polivalencia funcional de un determinado nivel técnico que las mujeres no poseen, éstas pierden sus antiguas "ventajas comparativas" (o sea, la eficiencia y productividad en determinadas tareas manuales que exigen precisión y destreza) y tienden a ser reemplazadas por los hombres en las etapas más modernizadas del proceso productivo. En otras palabras, la exclusión de las mujeres de esas nuevas formas organizacionales se explicarían por el hecho de que las innovaciones están siendo aplicadas principalmente a las categorías más calificadas de trabajadores, donde la presencia femenina es poco significativa.<sup>11</sup>

Por otro lado, en el sector servicios se han observado, en los contextos de cambio tecnológico, mejorías relativas del trabajo de las mujeres, en especial en lo que se refiere a sus oportunidades de acceso al empleo, entrada a nuevas ocupaciones, capacitación, ascenso y promoción (Abramo y Armijo, 1995). Esa tendencia era más acentuada en aquellas empresas cuya estrategia de modernización enfatizaba la búsqueda de mayor calidad a través de cambios organizacionales; sin embargo, dependían en gran medida de algunas políticas específicas de recursos humanos y, particularmente, de la actuación de algunos(as) gerentes, preocupados(as) especialmente con la valorización de la mano de obra femenina.<sup>12</sup>

---

contratados no habían correspondido a las expectativas de mayor rendimiento formuladas por las empresas. Las obreras con mayor experiencia seguían haciendo el trabajo con más rapidez y eficiencia que los nuevos contratados (Abramo y Armijo, 1995).

<sup>11</sup> Eso no quiere decir que las mujeres resulten necesariamente excluidas de las firmas que adoptan esos sistemas, sino que las asimetrías de género se reproducen en el seno de los procesos de modernización. Los mismos autores nos dan el ejemplo de empresas con composición genérica previa totalmente masculinizada que pasan a reclutar mujeres en funciones menos calificadas en el contexto de la reestructuración, lo que resulta en un aumento de la participación femenina en el volumen total de personal ocupado. Entre los factores que explican esos distintos comportamientos, los autores señalan el tipo de competitividad, la composición genérica anterior a la reestructuración, la disponibilidad local de mano de obra masculina o femenina (en términos de volumen y calificaciones), así como la evaluación de cada empresa respecto de las ventajas/desventajas de emplear mujeres (Hirata, Husson y Roldán, 1995).

<sup>12</sup> Esas tendencias positivas tampoco son uniformes. En el sector financiero chileno, por ejemplo, Hola y Todaro (1992), identifican fuertes diferencias salariales entre hombres y mujeres (para el mismo tipo de trabajo y con el mismo nivel de escolaridad), segregación ocupacional y el sistemático predominio masculino en las ocupaciones de mayor poder y prestigio. Por otro lado, las mujeres son amplia mayoría en las ocupaciones menos calificadas (como por ejemplo las digitadoras) que, en muchos casos han sido las más afectadas por los procesos de subcontratación y de precarización del trabajo a ellos asociados (Abramo y Armijo, 1995).

En ese texto nos interesa analizar específicamente una de las dimensiones de las estrategias empresariales en contextos de modernización productiva: las políticas de Recursos Humanos dirigidas a la mano de obra femenina. La pregunta central es de qué manera esas empresas, en proceso de modernización y preocupadas con la mejoría de su eficiencia, competitividad y productividad, consideran a las mujeres como parte importante de sus recursos humanos: qué políticas han implementado o pretenden implementar en el sentido de su incorporación y desarrollo laboral y hasta qué punto esas políticas pueden estar incidiendo en la apertura de nuevas oportunidades de empleo y mejores condiciones de trabajo para las mujeres.

El universo de análisis está constituido por un conjunto de establecimientos industriales del sector metalmeccánico y de alimentación de Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México, y se centrará en dos aspectos: a) las imágenes formuladas por los empresarios sobre las mujeres empleadas en sus establecimientos; b) las acciones y políticas por ellos implementadas en el área de recursos humanos.<sup>13</sup>

## **B. EVOLUCION DEL EMPLEO Y DE LA PARTICIPACION FEMENINA**

### **1. Evolución del empleo femenino en la industria metalmeccánica y de alimentación**

En el contexto ya señalado, de evolución de la participación femenina en la PEA latinoamericana entre 1950 y 1990, se pueden observar diferencias importantes por país. Considerando aquellos que son objeto más específico de ese estudio, podemos observar que Argentina y Chile son los países en los cuales, al inicio del período, las proporciones de mujeres en el total de la PEA eran las más altas (respectivamente un 21,9 y un 25,2%) y justamente los que presentan las menores tasas de crecimiento del empleo femenino en el período. Por otro lado, Brasil, Colombia y México, que presentan los niveles iniciales de participación femenina más bajos, son aquéllos donde se observan las mayores tasas de crecimiento. En los tres casos, el gran salto de la participación femenina en la PEA se produce en los años 70 (Cuadros 1 y 2). En los mismos cuadros se puede observar que la tasa de actividad femenina siguió creciendo durante la crisis de los años 80.

---

<sup>13</sup> La fuente básica de los datos proviene de la encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90" aplicada entre 1992 y 1993 en el marco del Proyecto OIT/ACDI (Cambio tecnológico y mercado de trabajo en América Latina). La encuesta fue aplicada a un total de 270 establecimientos metalmeccánicos y 130 de la industria de alimentación en los 5 países señalados. Retomamos aquí un análisis iniciado en un trabajo anterior (Abramo, 1993), cuando disponíamos sólo de los datos relativos a Argentina y Chile. Algunas diferencias de cifras que pueden ser encontradas en los dos documentos se deben a una depuración de la base de datos que fue realizada entre la redacción de los dos artículos.

**CUADRO 1****EVOLUCION DE LA PROPORCION DE MUJERES EN EL TOTAL DE LA PEA  
ENTRE 1950 Y 1990**

América Latina y países seleccionados  
(Porcentajes)

	1950	1960	1970	1980	1990
AMERICA LATINA	21,9	19,0	21,1	25,3	28,1
ARGENTINA	20,0	21,2	24,8	25,8	27,9
BRASIL	15,4	17,8	20,4	27,0	29,6
CHILE	25,2	22,0	22,2	26,0	29,4
COLOMBIA	18,4	19,4	22,8	29,2	32,9
MEXICO	13,2	16,6	18,9	27,3	29,2

Fuente: Valdés y Gomáriz, 1995.

\* Corresponde a la población de 10 años y más de edad.

**CUADRO 2****CRECIMIENTO DE LA PEA POR SEXO ENTRE 1970/1990:  
(1970=100,0)**

AMERICA LATINA Y PAISES SELECCIONADOS

	MUJERES	HOMBRES
AMERICA LATINA	251,7	168,4
ARGENTINA	148,0	124,3
BRASIL	279,4	170,8
CHILE	223,9	153,7
COLOMBIA	268,2	161,6
MEXICO	365,5	199,0

Fuente: Base de Datos CELADE, septiembre, 1994.

Analizaremos ahora algunas tendencias de la evolución del empleo en esos 5 países durante los años 80/comienzos de los años 90, con el objetivo de entregar un cuadro general que nos permita situar la participación femenina en el empleo en los establecimientos seleccionados de la industria metalmeccánica y de alimentación a los cuales se aplicó la citada Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo".

A pesar de una heterogeneidad importante de situaciones existentes, se pueden observar algunas tendencias comunes.

**En primer lugar**, durante los años 80 se observa en general un proceso de estancamiento o crecimiento muy modesto del sector industrial, tanto en términos de producto como principalmente del empleo, lo que tiene como resultado la disminución de su importancia relativa en términos del PIB y de la generación de empleo. En general el empleo disminuye más que el producto en situaciones de crisis y se recupera menos en las etapas de expansión. Hacia finales de la década se registra una tendencia a la recuperación del empleo y del producto industrial.

A comienzos de los 90, en el momento en que se realiza la investigación anteriormente señalada, se identifican tres tipos de situaciones entre los cinco países considerados: a) expansión sostenida del producto y del empleo en Chile (en especial en la industria de alimentación) y México (en especial en la metalmeccánica); b) recuperación en Colombia y Argentina; c) fuerte crisis (con caída del producto y del empleo) en Brasil (en especial en la metalmeccánica). Sin embargo, para el período 1993-96, aunque las expectativas de los empresarios entrevistados fuesen en general bastante optimistas respecto a la situación del empleo así como a la profundización del cambio tecnológico y organizacional, ocurren hechos nuevos bastante relevantes, particularmente las crisis argentina y mexicana, con fuertes efectos negativos sobre el desempeño de la economía en general y sobre el nivel del empleo industrial en particular.<sup>14</sup>

**En segundo lugar**, en general, los efectos negativos de la crisis fueron más fuertes sobre la industria metalmeccánica (en comparación con la industria de alimentación), tanto en términos del producto como del empleo; sin embargo, en las situaciones de recuperación y/o expansión observadas hacia finales de la década, la metalmeccánica recupera una dinámica importante (superior a la industria de alimentación), principalmente en México y Colombia.

**En tercer lugar**, aunque la participación femenina apenas alcanzaba a un 16% del conjunto del empleo industrial en 1990, esa cifra era resultado de un aumento de 13% experimentado durante la década. Aunque esa participación se concentraba en algunas ramas (la textil, donde trabaja el 46% de las que participan en la industria y la de alimentos, bebidas y tabaco, donde labora el 24%)(ONUDI, 1994), su incremento en algunos otros sectores de la industria había sido considerable en el mismo período.

---

<sup>14</sup> Véase OIT, 1995.

En los cinco países seleccionados la participación femenina en el empleo industrial aumenta en todos los casos, principalmente en la metalmecánica en Brasil, Colombia y México y en la industria de alimentación en Chile (o sea, en los sectores más dinámicos de la economía, en cada caso). Por otro lado, se mantiene prácticamente constante en la industria de alimentación de Colombia y en la metalmecánica chilena.

El Cuadro 3 sintetiza la información relativa a la participación femenina en el total del empleo manufacturero, de la industria metalmecánica y de la alimentación a fines de los 80/ comienzos de los 90 en los países seleccionados.

**Cuadro 3**

**PARTICIPACION FEMENINA EN EL TOTAL DEL EMPLEO  
(Porcentajes)**

	Argentina (1989)	Brasil (1990)	Chile (1989)	Colombia (1989)	México (1989)
Total industria	21,2	27,3	23,6	33,0	26,3
Alimentación		23,0	25	23,7	22,1
Metalmecánica		15,4	7	19	26,3

**Fuente:** Elaboración propia con base en los censos demográficos e industriales de los países.

Esos datos indican que, a pesar de minoritaria, la presencia femenina en el empleo manufacturero no es irrelevante. A fines de los años 80, iba de un mínimo de 21,2% (Argentina) hasta un máximo de 33% (Colombia).

Además, la expansión del empleo femenino en la industria manufacturera en ese período, marcado por fuertes procesos de crisis y ajuste estructural, pero también de reconversión y modernización del aparato productivo, cuestiona la idea de una "exclusión" de la fuerza de trabajo femenina asociada linealmente a los procesos de desarrollo industrial, con mayor o menor grado de innovación tecnológica.<sup>15</sup> Como ya se ha señalado en la primera parte de este trabajo, esa relación es bastante compleja. En algunos países latinoamericanos esa expansión estuvo asociada a la entrada/crecimiento de las empresas maquiladoras (Norte de México, Centroamérica, Caribe). En otros, como es el caso de Brasil, no estuvo directamente relacionada a un desarrollo orientado a las exportaciones.

<sup>15</sup> Para el caso de Brasil, veáse discusión a ese respecto realizada por Humphrey, 1987.

En Brasil, el gran incremento de la participación relativa de las mujeres empleadas en la industria ocurrió durante los años 70, en un contexto de fuerte expansión del empleo industrial total. Entre 1970 y 1980, mientras el volumen de hombres empleados aumentaba en 5,7% al año, el número de mujeres aumentaba en 8,2%.<sup>16</sup> Como resultado de ese incremento, la participación femenina en el empleo industrial pasó de un 20 a un 23%. Según los datos de los censos demográficos, el número de mujeres empleadas en el sector industrial aumentó en un 181% a lo largo de la década, lo que representa el doble tanto de la tasa de crecimiento de la actividad femenina en general (95%) como de la incorporación de la mano de obra masculina a la industria (91%) (Humphrey, 1987).

Ese proceso se dió en casi todos los sectores industriales, no solamente los más tradicionales y los anteriormente más feminizados. En efecto, confirmando lo indicado en el Cuadro 3, fue más intenso en los sectores más dinámicos de la industria: fue superior por ejemplo en los sectores metalmecánicos, químicos y de plásticos si comparados a la alimentación, textil, confección. Además, fue relativamente más fuerte en el área metropolitana de S. Paulo, la región más industrializada y modernizada del país.<sup>17</sup>

La participación femenina en el conjunto del empleo industrial siguió aumentando hasta 1990, cuando alcanzó a 27,3% del total. En la industria metalmecánica evolucionó del 7,7% en 1970 al 15,4% en 1990. En la industria de la alimentación, donde se partía de un nivel superior (15,5% en 1970) de participación, las tasas de crecimiento fueron menores: en 1990 las mujeres representaban un total de 23% de los empleados en esa rama. Entre 1990 y 1991, en el contexto ya señalado de fuerte caída del empleo industrial, la participación femenina en ese total bajó del 27,3 al 27,0%.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Excluyendo el sector textil, la tasa de crecimiento del empleo femenino sube a un 10,9%, mientras la del empleo masculino llega a un 6,1% (Datos de los Censos Industriales de 1970 y 1980, citados por Humphrey, 1987). Vale señalar que esos datos se refieren al conjunto de trabajadores directamente vinculados a la producción (obreros, técnicos y supervisores de primera línea), lo que evidencia que el incremento del empleo femenino en la industria en ese período no estuvo referido solamente a su participación en los trabajos administrativos y de oficina (Humphrey, 1987).

<sup>17</sup> El crecimiento del volumen de empleo femenino en la industria metalmecánica entre 1970 y 1975 (respecto a los trabajadores directamente vinculados a la producción en empresas con al menos 5 empleados) fue del orden de un 33,6% en el área metropolitana de S. Paulo y de un 21,8% en el conjunto del país (Censos Industriales de 1970 y 1975). Por otro lado, la participación femenina en el total del empleo metalmecánico en 1976 era de un 15,7% en el área metropolitana de S. Paulo y de un 11,2% en el conjunto del país (RAIS 1976) (Humphrey, 1987).

<sup>18</sup> Mientras ocurre la pérdida de 227.065 empleos masculinos (5,8% del total) desaparecen 111.937 empleos femeninos (7,7% del total). En la industria metalmecánica se pierden 136.628 empleos (8,5% del total existente en 1990), de los cuales 114.565 son masculinos (8,3% del total) y 22.018 son femeninos (8,8% del total). En la industria de la alimentación, menos afectada que la metalmecánica por el cuadro recesivo, la pérdida de empleos femeninos (3.231 o 1,6% del total) también fue proporcionalmente superior a la reducción de empleos masculinos (6.590 o 1,0% del total).

En Chile también fue significativa la evolución de la participación femenina en el empleo industrial entre 1978 y 1990 (de 19,4% a 23,6%), bajando la participación masculina de un 80,6% a un 76,4%. Sin embargo, el fenómeno fue bastante más marcado entre los empleados (donde la proporción de mujeres aumentó del 26% al 35%) que entre los obreros (de 18,2% a 20,6%) (Rivas y Agacino, 1995).

A su vez, en 1980, las mujeres representaban el 7,2% de los empleados en la industria metalmeccánica, proporción que se mantenía prácticamente inalterada en 1989. En la industria de alimentación, esa proporción, ya bastante superior en 1980 (18%) alcanzó un 25% en 1989. En las subramas de envasado de frutas y legumbres y de elaboración de productos del mar, ese porcentaje a fines de la década era cercano a los 50% (Wormald, 1995).

En Colombia, la participación femenina en la industria de la alimentación se mantuvo relativamente constante considerando el conjunto del período (incrementándose de 23,4 en 1975 a 25,6% en 1980 y bajando después a 23,7 en 1990). En la industria metalmeccánica aumentó lenta pero constantemente, pasando de 14,4% en 1975 a 19% en 1990. Sin embargo, se pueden observar importantes diferencias entre los subsectores que conforman el conjunto de la metalmeccánica. Las industrias que demandan mayor empleo femenino son aquellas intensivas en procesos de ensamble, en especial la producción de aparatos eléctricos y equipos científicos, donde la participación femenina llega a, respectivamente, un 35 y un 45% del empleo total y se localiza en un 60% en la producción. En contraposición están las subramas productoras de equipos de transporte y maquinaria no eléctrica, donde el porcentaje de mujeres empleadas alcanza apenas a un 13 y un 14%, respectivamente (Guterman, 1995).

En México, en 1988, la participación femenina en el total del empleo industrial se situaba en un 26,3%. Ahí se registraba la más alta proporción de mujeres empleadas en la industria metalmeccánica entre los 5 países considerados (26,2%), siendo también el único caso en que esa cifra era superior a la proporción de mujeres empleadas en la industria de alimentación (22%) (Censo Industrial de 1989).

## **2. Participación femenina en los establecimientos de la muestra**

La distribución por sexo del personal empleado en los establecimientos analizados en la referida investigación no corresponde exactamente con la que caracteriza el conjunto de los sectores considerados, lo que se puede observar comparando los Cuadros 3 y 4. En la industria de la alimentación, la proporción de mujeres empleadas en los establecimientos de la muestra era superior a su participación sectorial en los casos de Brasil y Chile e inferior en los casos de Colombia y México. En la industria metalmeccánica, la participación femenina en los establecimientos seleccionados era significativamente inferior a su participación sectorial en México y Colombia y superior en Brasil.

A su vez, en los establecimientos analizados, la proporción de mujeres empleadas en la industria de alimentación era sistemáticamente superior a la encontrada en la industria metalmeccánica, lo que es coherente con su distribución sectorial, con excepción de México. Eso

trae sin duda una serie de limitaciones al análisis comparativo entre los dos sectores, en lo que se refiere a los temas centrales tratados en la encuesta.

Como puede verse en el Cuadro 4, los porcentajes promedios de participación de las mujeres en los establecimientos de la industria de alimentación que fueron encuestados variaban de 12% (México) a 42% (Chile). En verdad, podríamos hablar de tres patrones distintos de participación de la mano de obra femenina. El primero, caracterizado por una participación bastante baja, o sea, entre 12 y 17% del total del personal ocupado (México y Colombia); el segundo, por una participación en torno al 30% (Argentina y Brasil) y el tercero, por una participación cercana al 40% (Chile). Sin embargo, si consideramos el volumen promedio de mujeres empleadas en los establecimientos, esos grupos varían, ya que los tamaños promedios de las empresas de la muestra en cada uno de los países también eran bastante distintos.<sup>19</sup> Considerando ese criterio (importante si pensamos en la disposición empresarial de estructuración de una política de recursos humanos dirigida a las mujeres) tenemos lo siguiente: un volumen alto en Brasil (promedio de 400 mujeres empleadas por establecimiento), mediano en Colombia, Chile y Argentina (entre 123 y 137 mujeres en promedio) y bajo en México (76 mujeres en promedio).

**Cuadro 4**

**PROMEDIO DE PERSONAL FEMENINO EMPLEADO  
EN LOS ESTABLECIMIENTOS**

	Promedio		Porcentaje mujeres empleadas
	Total trabajadores	Total mujeres	
<b>ALIMENTOS</b>			
Argentina	432	137	32
Brasil	1 217	397	33
Colombia	731	123	17
Chile	322	134	42
México	658	76	12
<b>METALMECANICA</b>			
Argentina	197	14	7
Brasil	862	193	22
Colombia	416	40	10
Chile	200	14	7
México	651	78	12

Fuente: Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90".

<sup>19</sup> El promedio varía de 322 empleados (Chile) hasta 1.217, o sea, un número casi 4 veces superior (Brasil).

En el sector metalmeccánico, tanto la participación promedio como el volumen promedio de mujeres empleadas por establecimiento eran significativamente inferiores. En términos de participación, el único país que superaba al 20% era Brasil. En los demás esa cifra variaba entre 7 y 12%.<sup>20</sup> Respecto al volumen promedio de mujeres empleadas, en Argentina y Chile este era inferior a 15, en Colombia y México se situaba entre 40 y 80 y en Brasil era cercano a los 200.

## C. TRABAJADORES Y TRABAJADORAS EN EL IMAGINARIO GERENCIAL

### 1. Imágenes de género

En este apartado se analiza la visión gerencial sobre una serie de temas relativos a la mano de obra femenina, en comparación con el conjunto del personal ocupado. Trabajamos aquí con la idea de que, a partir de un análisis de la importancia atribuida por los empresarios a esos temas, podemos acercarnos a las **imágenes de género** que se están constituyendo y reconstituyendo en las relaciones de trabajo al interior de los establecimientos.

Lo que aquí se denomina **imágenes de género** son configuraciones de las identidades masculina y femenina, producidas societal y culturalmente, que determinan, en gran parte, las oportunidades y la forma de inserción de hombres y mujeres en el mundo laboral. Esas imágenes son "previas" a esa inserción, o sea, son producidas y reproducidas desde las etapas más tempranas de la socialización de los individuos y están basadas, entre otras cosas, en la separación de lo público y de lo privado, del mundo familiar y del mundo productivo y en la definición de unos como territorios de mujeres y otros como territorios de hombres. Por otro lado, esas imágenes condicionan fuertemente las formas (diferenciadas) de inserción de hombres y mujeres en el mercado de trabajo: tanto las oportunidades de acceso al empleo como las condiciones en que se desarrolla el trabajo.

Muchos(as) autores(as) han llamado la atención sobre ese problema. Garmendia (1994), por ejemplo, señala que, en varios trabajos relativos al tema, se ha observado que la existencia de "roles estereotipados" correspondientes a hombres y mujeres parecería ser la razón principal de la segmentación en el mercado de trabajo, segmentación ésa que a su vez está en la base del diferencial de remuneraciones que afecta negativamente a las mujeres y de las dificultades mayores de éstas para lograr ascensos y conservar sus puestos de trabajo. Maruani (1993) a su vez, discute la importancia de la dimensión de género en la **construcción social de la noción de calificación** (o sea, en los diferentes valores sociales atribuidos a cada tipo de trabajo, que pueden ser bastante independientes de sus contenidos técnicos), afirmando que la noción de

---

<sup>20</sup> Llama la atención la diferencia entre ese dato y la cifra de participación femenina en el conjunto de la industria metalmeccánica en el caso de México (26%). Una posible explicación es el hecho de que la encuesta no abarcó las empresas maquiladoras de la región Norte del país, que deben explicar en gran medida la significativa participación femenina en el conjunto de la metalmeccánica en ese país para 1990.

calificación está en el centro de las desigualdades profesionales socialmente construidas entre hombres y mujeres.

Por otro lado, el trabajo (y en especial la división sexual y la segmentación ocupacional de género existente en su interior) es un *locus* muy importante de reproducción de esas imágenes (o esos "roles estereotipados"). Esas imágenes, a su vez, ya en el interior del mundo del trabajo, siendo ahí constantemente reproducidas, ayudan a reforzar la división sexual del trabajo y la segmentación ocupacional existentes, constituyéndose en un obstáculo a la alteración de esa segmentación, incluso en contextos de transformación de la organización del trabajo y de los paradigmas productivos en un sentido más general (contexto del cual nos estamos ocupando).

Lo que se pretende discutir más específicamente en ese artículo es la idea de que esas mismas **imágenes de género** están en la base de la formulación de las políticas de recursos humanos de las empresas, en el sentido de que influyen fuertemente el grado y la naturaleza de la inversión que los empresarios están dispuestos a hacer en su personal (hombres y mujeres). En otras palabras, queremos decir que la disposición de inversión de los empresarios sobre sus recursos humanos es diferenciada (desigual) conforme el género y está fuertemente influenciada (mucho más allá de otros factores que también pueden estar incidiendo, tales como las características de la oferta de la fuerza de trabajo masculina y femenina en el mercado de trabajo en términos de volumen y capacidad técnica) por esas imágenes, o sea, por lo que piensan los empresarios sobre las mujeres trabajadoras (para qué sirven, para qué pueden servir, cuál es su potencial, cuáles son sus limitaciones) y, a partir de ahí, en qué medida constituyen un recurso humano importante sobre el cual vale la pena invertir, y cuánto, y en qué dirección. Son esas imágenes (y las ideas y percepciones a ellas asociadas) que van a estar en la base de las políticas de reclutamiento, despido, capacitación y promoción, dirigidas a las mujeres.

El problema es que esas ideas están marcadas por muchos mitos y prejuicios. Por ejemplo: las mujeres trabajadoras son frecuentemente asociadas a altas tasas de ausentismo, impuntualidad y rotación externa, sin que, en la mayoría de los casos, haya cualquier comprobación empírica de la validez de esa asociación.<sup>21</sup> Los derechos relacionados a la protección de la maternidad (permisos pre y post natal y horarios de lactancia) son asociados directamente a mayores costos de la mano de obra femenina, en circunstancias que: a) en general la mayor parte de esos costos es de responsabilidad del Estado y no de las empresas; b) no existen evaluaciones un poco más objetivas sobre la cantidad de horas de trabajo

---

<sup>21</sup> Una investigación realizada en 1991 por el Instituto de la Mujer de España en 2.000 empresas localizadas en varios sectores industriales y de servicios, cuyo objetivo era justamente verificar la asociación apresurada entre las mujeres y las altas tasas de ausentismo, llega a la conclusión de que esa relación no se verifica: no sólo no existen diferencias significativas de las mujeres frente a los hombres cuando se comparan condiciones de trabajo semejantes, sino que los resultados muestran, por escasa diferencia, un mayor ausentismo por parte de los trabajadores que de las trabajadoras (Castillo, 1992). A su vez, Cacciamali (1995) también cuestiona la tesis de la existencia de una mayor tasa de rotación externa entre las mujeres en el caso de Brasil, demostrando, a través de los datos de la RAIS de 1990 que, en el sector formal de la economía, la incidencia de las mujeres con menos de 3 años en el mismo empleo (49,9%) es inferior a la de los hombres en esa misma situación (56,2%). Lo mismo fue observado en las empresas maquiladoras del Norte de México por Canales, 1995.

efectivamente perdidas por esa razón o sobre los efectos que la interrupción del trabajo debido a los meses de permiso pre y postnatal puedan tener sobre la productividad de las mujeres trabajadoras (aún considerando - lo que es cada vez más discutible - que las mediciones de productividad se puedan hacer de forma tan parcial, individual y aislada).<sup>22</sup>

Esas asociaciones (y varias otras) tienen un trasfondo en común: una imagen de mujer asociada básicamente a su rol de reproductora (al ámbito privado y doméstico) que se superpone a la imagen de la mujer trabajadora (definida en el ámbito de las relaciones laborales, del mercado de trabajo, del proceso de trabajo). Esa imagen básica, originaria (de la mujer-familia, madre, ama-de-casa) va estar siempre en la base - y proyectando su sombra - sobre la otra (de la mujer-trabajadora). Las características básicas de esa imagen originaria van a estar siempre superponiéndose sobre la otra, y van tender a ser siempre vistas como barreras y limitaciones a una adecuada inserción de la mujer en la vida laboral, en especial en el mundo industrial, que sigue siendo visto como básicamente masculino (un "territorio de hombres" en la expresión de Oliveira, 1991).

## 2. Resultados de la investigación

Los datos empíricos de que disponemos para hacer esa discusión presentan algunos problemas metodológicos. En primer lugar, la comparación entre las imágenes de género atribuidas por los empresarios a hombres y mujeres se hará a partir de una **aproximación**. No estaremos comparando directamente los hombres y mujeres empleados en los establecimientos, sino la **mano de obra femenina con el total del personal ocupado**, porque son esos los datos de que disponemos. Pero trabajamos con la hipótesis de que, con excepción de las empresas donde la mano de obra es mayoritariamente femenina (y, además, en una alta proporción), la imagen atribuida al conjunto del personal ocupado probablemente se acerca a la imagen que el empresario hace de los hombres empleados en su establecimiento.<sup>23</sup> En segundo lugar, y como ya se señaló, hay límites a la comparación posible entre los sectores de alimentos y metalmecánico debido a las diferencias observadas en cuanto al porcentaje de mujeres empleadas en cada uno de ellos.

---

<sup>22</sup> Sin además considerar el hecho de fondo de que se carga a la mujer todo el "costo" de la maternidad y la crianza, cuando eso debería ser algo socialmente compartido. En un estudio de caso realizado en Chile, Todaro (1995) cuestiona el sentido común de que es más caro contratar mujeres debido a los costos indirectos asociados a la maternidad, llamando la atención para la necesidad de realizar mediciones más objetivas sobre esos indicadores, que permitan situar la discusión en un terreno menos ensombrecido por estereotipos e imágenes asociadas a hombres y mujeres en el trabajo.

<sup>23</sup> En un interesante artículo sobre las dificultades de promoción de la mujer a puestos de responsabilidad laboral, Gallegos y Rojo (1995) analizan el androcentrismo del discurso gerencial mostrando de qué forma los hombres son siempre la referencia para describir las personas en el trabajo o las situaciones de trabajo, a menos que haya una referencia explícita a mujeres.

Hay que señalar, en primer lugar que, en general, los empresarios atribuyen mucho menos importancia a los problemas relacionados con las mujeres que aquellos relativos al total del personal ocupado. Si, en el caso de las empresas metalmecánicas, eso puede ser lógico dado el reducido porcentaje de mujeres ahí empleadas, lo mismo no se puede decir de las empresas alimenticias, donde, en la muestra referida a tres de los cinco países considerados, las mujeres representaban 1/3 o más del personal empleado. La manera como las cuestiones fueron formuladas en la encuesta no nos permite saber con precisión si esa mayor valoración de los problemas refleja una mayor importancia atribuida en general a los hombres, o si los problemas señalados, en cada caso, ocurren con más frecuencia entre el conjunto del personal ocupado que entre las mujeres, lo que significaría que estos no estarían siendo considerados por las gerencias como problemas "específicamente femeninos". Para la metalmecánica, la primera hipótesis es fuerte, ya que en todos los países, con excepción de Brasil, las mujeres representaban 12% o menos de la fuerza de trabajo. Sin embargo, para la industria de alimentación la situación es distinta: en Chile las mujeres representan más del 40% de la mano de obra empleada; en Brasil y Argentina cerca de los 30% y en Colombia casi el 20%. Solamente en México ese porcentaje era cercano al 10%.

### **3. Disciplinamiento de la fuerza de trabajo y relaciones laborales**

Los temas examinados aquí son los siguientes: *tasas de ausentismo, de impuntualidad y de rotación externa; grado de conflictividad, indisciplina y de interferencia de la vida doméstica en el trabajo; dificultad de relacionamiento con los mandos medios y con los(as) comañeros(as) de trabajo*. Aún reconociendo que se trata de temas bastante distintos, sabemos que frecuentemente ellos se asocian, en el imaginario empresarial, a una evaluación de la mayor o menor capacidad de adaptación de los trabajadores a la disciplina y al ritmo del trabajo, así como a su capacidad de cumplir con las exigencias de eficiencia y productividad de las empresas. En lo que se refiere específicamente a las mujeres, esos temas están fuertemente relacionados a una imagen de relativa des-adaptación a la vida laboral, que, como ya se ha dicho, aparece a su vez muy marcada por el rol ocupado por la mujer en el ámbito de la reproducción. La existencia de problemas de ese tipo entre las trabajadoras de una empresa sería la evidencia de las limitaciones de las mujeres para cumplir con las exigencias del mundo del trabajo, limitaciones ésas determinadas, en última instancia, por el rol por ellas ocupado en la vida familiar.

Veamos lo que dicen nuestros datos, empezando por la industria de la alimentación. Considerando el conjunto de los 5 países (Cuadro 5), los dos problemas considerados más importantes con relación a la mano de obra femenina, eran el ausentismo (por el 58% de los

establecimientos en promedio) y el bajo grado de identificación con los objetivos de la empresa (55% de los establecimientos).<sup>24</sup>

Sin embargo, si examinamos los demás temas, podemos observar que esas frecuencias van disminuyendo. Poco menos de la mitad de las empresas (48%) señala que el desempeño laboral de las mujeres estaría siendo perjudicado por una "demasiada interferencia de la vida doméstica en el trabajo",<sup>25</sup> por una rotación externa excesiva, o por la falta de puntualidad (43%). Los demás problemas fueron señalados por menos de 40% de los establecimientos: alta conflictividad/indisciplina (39%) y dificultad de relacionamiento con mandos medios/compañeros(as) de trabajo (30%).

En los establecimientos metalmecánicos disminuye la importancia atribuída por los empresarios a esos temas. Ninguno fue considerado importante por más de la mitad de los establecimientos. Aproximadamente 40% de ellos consideraba que el desempeño laboral de las mujeres estaba perjudicado por una "alta interferencia de la vida doméstica", por una alta tasa de ausentismo y por un "bajo grado de identificación con los objetivos de la empresa", en tanto 30% consideraba que las mujeres eran impuntuales, indisciplinadas y que su tasa de rotación externa era alta y 25% les atribuía dificultades de relacionamiento con los mandos medios/compañeros(as) de trabajo.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> En Argentina la casi totalidad de los establecimientos (94%) consideraba el ausentismo de la mano de obra femenina un problema importante. Para informaciones desagregadas por países, véase Tabla 1 en Anexo. Argentina es, en general, el país donde los problemas de disciplina de la mano de obra aparecen como más importantes.

<sup>25</sup> Esa cuestión fue incluída en el cuestionario sólo en el bloque de preguntas relativo a las mujeres. El objetivo aquí era comprobar en qué grado ese tipo de formulación estaría presente en el imaginario de las gerencias encuestadas dando como supuesto que no aparecería asociado a los hombres, siendo considerado más bien un problema "específicamente femenino".

<sup>26</sup> A nivel de los países, esta vez es México quien se destaca ligeramente: 55% de los establecimientos se quejan de la interferencia de la vida doméstica en el trabajo de las mujeres y 50% de sus elevadas tasas de ausentismo.

Cuadro 5

**VISION GERENCIAL SOBRE LOS PROBLEMAS RELATIVOS A LA  
MANO DE OBRA EMPLEADA EN LOS ESTABLECIMIENTOS**  
(Porcentajes de establecimientos)

**DISCIPLINA Y RELACIONES LABORALES**

	ALIMENTACION		METALMECANICA	
	Mujeres	Total personal ocupado	Mujeres	Total personal ocupado
Alta tasa de ausentismo	58	64	38	60
Demasiada interferencia de la vida doméstica en el trabajo	48	---	43	---
Alta tasa de rotación externa	48	55	30	52
Impuntualidad	43	57	30	59
Alta conflictividad en el trabajo/falta de disciplina	39	58	33	50
Bajo grado de identificación con los objetivos de la empresa	55	72	40	69
Dificultad de relacionamiento con los mandos medios	31	72	25	71
Dificultades de relacionamiento con el personal	31	69	23	59

Fuente: Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90" (Proyecto Regional "Cambio tecnológico y mercado de trabajo", OIT/ACDI).

\* Las cifras indican el porcentaje de establecimientos que consideró importantes o muy importantes cada uno de los temas señalados.

Comparando ahora las opiniones de los empresarios respecto a las mujeres empleadas en sus establecimientos y aquellas referidas al total del personal en ellos ocupado, podemos observar un cambio significativo tanto con relación a al grado de importancia atribuida a los problemas (todos ellos fueron considerados importantes por la mitad o más de los establecimientos) como a su jerarquización.<sup>27</sup>

En la industria de alimentación, los dos problemas señalados como más importantes relativamente al total del personal ocupado (por 70% de los establecimientos) fueron el bajo grado de identificación con los objetivos de la empresa y la dificultad de relacionamiento con mandos medios/compañeros(as) de trabajo. En segundo lugar, aproximadamente 60% de los establecimientos se refirió al ausentismo, rotación externa, falta de puntualidad y disciplina (Cuadro 5). En la industria metalmecánica, a su vez, 70% de los establecimientos refería a la falta de identificación del conjunto de sus trabajadores con los objetivos de la empresa y problemas de relacionamiento con los mandos medios, 60% a altas tasas de ausentismo, impuntualidad y problemas de relacionamiento entre el personal y 50% a una alta conflictividad y una alta tasa de rotación externa.

En síntesis, todos los problemas señalados fueron considerados más importantes para el total del personal ocupado que para las mujeres. En otras palabras, ni el ausentismo, ni la impuntualidad, ni la rotación externa, ni la conflictividad, los problemas de relacionamiento o de identificación con los objetivos de la empresa fueron considerados problemas "específicamente femeninos" en la mayoría de los casos. Eso, por un lado, podría estar indicando una mayor importancia atribuida, en general, a los hombres que a las mujeres empleadas en los establecimientos, que, a su vez, podría ser en parte ser explicada por la relativamente baja participación de las mujeres en el total del empleo, especialmente en el caso de la metalmecánica. Por otro lado, podría también estar indicando una incidencia menor de ese tipo de problemas entre las mujeres comparadas con los hombres.

Como ya se ha señalado, la atribución a las mujeres de mayores tasas de ausentismo, impuntualidad y rotación externa, por ejemplo, muchas veces obedece más a los estereotipos existentes en el imaginario gerencial que a realidades mínimamente observadas y mensuradas.

Por otro lado, poco más del 40% de los empresarios en promedio, tanto en la industria metalmecánica como de la alimentación, consideraba excesivos los costos laborales indirectos de la mano de obra femenina empleada en sus establecimientos, lo que no llega a ser un porcentaje alto. Sin embargo, en ese caso, el promedio escondía diferencias nacionales importantes, principalmente en la industria de la alimentación, donde el problema fue señalado por el 80% de los empresarios argentinos, poco más del 60% de los brasileños y mexicanos, 40% de los chilenos y 29% de los colombianos. En la industria metalmecánica las cifras eran bastante uniformes, siendo ligeramente más elevada (47%) en Argentina.

---

<sup>27</sup> En el caso de la mano de obra femenina, como ya se ha señalado, solamente dos de los temas fueron considerados importantes por la mayoría de los establecimientos para el conjunto de los países (altas tasas de ausentismo y bajo grado de identificación con los objetivos de la empresa, en la industria de alimentación).

#### 4. Calificación y escolaridad de la mano de obra

Los temas de la calificación, la escolaridad y las capacidades en general de la mano de obra son centrales en la discusión de los nuevos paradigmas productivos. Según una parte importante de la literatura sobre el tema, esos nuevos paradigmas estarían, al mismo tiempo, exigiendo nuevas capacidades y calificaciones de la mano de obra y propiciando su desarrollo. Esa cuestión es bastante compleja y varios autores ya han llamado la atención sobre: a) las limitaciones de tales procesos, en especial en realidades como la latinoamericana; b) las nuevas segmentaciones y exclusiones que se están produciendo en el interior de la fuerza de trabajo a raíz de esos procesos y, que, en muchos casos están fuertemente marcadas por la dimensión de género.

En ese sentido, es interesante analizar como esos temas aparecen en la visión empresarial. Los problemas relacionados bajo ese ítem se refieren a la escasez de mano de obra calificada, baja escolaridad, dificultad de adaptación al cambio tecnológico y organizacional, dificultad de asumir responsabilidades y de tomar iniciativas y falta de interés y/o de incentivos para capacitarse (Cuadro 6).

En la industria de la alimentación, ninguno de esos problemas fue considerado importante pela mayoría de los empresarios en lo que se refiere a la mano de obra femenina. El principal problema, en su opinión (señalado por el 46% del total de establecimientos) era la falta de interés en capacitarse por parte de las mujeres empleadas. En segundo lugar (en aproximadamente 40% de los establecimientos) figuraban problemas relativos a las competencias de la mano de obra femenina: dificultad para tomar iniciativas y asumir responsabilidades, dificultad de adaptación al cambio tecnológico y organizacional. Por último (en aproximadamente 30% de las empresas), la escasez de mano de obra calificada y la baja escolaridad.

En la industria metalmecánica, la importancia de los problemas atribuidos a la mano de obra femenina por los empresarios era menor. El primer de ellos seguía siendo la falta de interés en capacitarse (40%), seguido por la baja escolaridad y dificultad de tomar iniciativas (35%), la dificultad de asumir responsabilidades y de adaptarse al cambio tecnológico (32%) y la escasez e mano de obra calificada (27%).

Cuadro 6

**VISION GERENCIAL SOBRE LOS PROBLEMAS RELATIVOS A LA MANO  
DE OBRA EMPLEADA EN LOS ESTABLECIMIENTOS**  
(Porcentajes de establecimientos)

**CALIFICACION Y ESCOLARIDAD**

	ALIMENTACION		METALMECANICA	
	Mujeres	Total personal ocupado	Mujeres	Total personal ocupado
Falta de interés/incentivos en capacitarse	46	70	40	60
Dificultad de tomar iniciativas	42	72	34	76
Dificultad de adaptación al cambio tecnológico	39	65	32	61
Dificultad asumir responsabilidades	37	85	32	83
Escasez de mano de obra calificada	34	63	27	73
Baja escolaridad	32	48	34	48

Fuente: Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90" (Proyecto Regional "Cambio tecnológico y mercado de trabajo", OIT/ACDI).

\* Las cifras indican el porcentaje de establecimientos que consideró importantes o muy importantes cada uno de los temas señalados.

Las diferencias de apreciación señaladas anteriormente, respecto a la valoración de la mano de obra femenina comparada con el conjunto del personal ocupado, son mucho más evidentes cuando analizamos los problemas de escolaridad y calificación de la mano de obra.

En la industria de la alimentación, mientras aproximadamente 80% de los empresarios consideraba un problema importante la dificultad de los trabajadores en general de tomar iniciativas y de asumir mayores responsabilidades, solamente el 40% tenía la misma opinión respecto a las mujeres. Mientras el 65% se refería a dificultades de adaptación del conjunto del personal al cambio tecnológico y organizacional, 40% lo hacía respecto a las mujeres; mientras el 63% se quejaba de escasez de mano de obra calificada respecto al conjunto del personal, 34% lo hacía respecto a las mujeres; finalmente, mientras el 48% apuntaba el problema de la baja escolaridad con referencia al conjunto del personal ocupado, 32% lo hacía respecto a las mujeres. Para la metalmecánica las cifras eran bastante similares, observándose solamente una mayor énfasis en el problema de la escasez de la mano de obra calificada en lo que se refiere al conjunto del personal ocupado (Cuadro 6).

La interpretación de esos datos no es sencilla. En primer lugar, porque estamos frente a distintas clases de problemas. En segundo lugar, debido a limitaciones de los propios datos. En ese sentido, las consideraciones que siguen deben ser tomadas básicamente como hipótesis a ser trabajadas y pistas para futuras investigaciones.

Esa diferencia de valoración, en una lectura optimista, podría ser atribuida, una vez más, a una mayor satisfacción de los empresarios con sus trabajadoras que con el conjunto del personal ocupado en sus establecimientos. En otras palabras, a una visión de los empresarios de que las mujeres estarían más capacitadas y serían más capaces de responder a las nuevas exigencias en ese terreno. Una lectura más pesimista nos indicaría que, al contrario, los empresarios atribuyen menos importancia a esos problemas cuando se refieren a las mujeres porque les interesa menos si sus trabajadoras poseen o no esas capacidades, sea por su baja participación en el volumen total del personal empleado, sea porque ellas siguen ocupando las funciones consideradas menos importantes y menos calificadas en la empresa, sea porque, una vez más, se estaría proyectando la imagen de la mujer como un recurso humano en el cual no vale la pena invertir, debido a sus limitaciones originarias (peso de la vida doméstica y de la identidad familiar), lo que condicionaría, necesariamente, un bajo retorno de la inversión que se pudiera realizar en términos de un mejor y más estable desempeño laboral.

Examinando los temas por separado, se puede observar, en primer lugar, que la poca importancia atribuida por los empresarios al tema de la **escolaridad de la mano de obra femenina** puede estar relacionado a la ubicación de las mujeres en las tareas menos calificadas de la industria, para el ejercicio de las cuales no hace falta un mayor grado de instrucción. Es cierto que, en términos agregados, el nivel de instrucción de las mujeres viene aumentando mucho, llegando a superar el de los hombres en muchos casos (Arriagada, 1994). Pero ese dato no es suficiente para definir si, en los casos específicos que estamos analizando, la escolaridad de las mujeres es superior a la de los hombres (lo que sería otro motivo que justificaría una preocupación menor de los empresarios con ese tema respecto a la mano de obra femenina

empleada en sus establecimientos). Para clarificar esa cuestión sería necesario disponer, por lo menos, de datos sobre los niveles de instrucción de hombres y mujeres en la industria metalmecánica y de alimentación de cada uno de los 5 países considerados.<sup>28</sup>

Ese desfase se acentúa respecto al tema de la **escasez de mano de obra calificada**. En la industria de la alimentación ese problema era fuertemente sentido por los empresarios en lo que se refiere al conjunto del personal ocupado en todos los países, con excepción de Colombia, mientras que, en el caso de las mujeres, el problema parecía ser relevante sólo en México. Lo mismo ocurría en la industria metalmecánica.

A su vez, la visión empresarial de que existirían mayores dificultades de adaptación al cambio tecnológico por parte del conjunto del personal ocupado que de las mujeres podría ser explicada: a) por una mayor "adaptabilidad" al cambio de esas últimas, o b) por el hecho de que, en muchos casos, la introducción de nuevas tecnologías y nuevas formas de organización del trabajo se ha concentrado en las sesiones/ocupaciones predominantemente masculinas, estando las mujeres más excluidas de las dificultades pero también de las nuevas posibilidades abiertas por esos cambios.<sup>29</sup>

Todo eso parece más evidente si examinamos el tema de las dificultades de la mano de obra para asumir mayores responsabilidades y tomar iniciativas. Ahí se manifiesta el mayor grado de diferencia entre la preocupación empresarial respecto al conjunto del personal ocupado y respecto a las mujeres. Los empresarios están muy preocupados con esos temas en lo que se refiere al conjunto del personal y muy poco preocupados en lo que se refiere a las mujeres. La hipótesis aquí es que las expectativas gerenciales respecto a la necesidad de que los trabajadores asuman mayores responsabilidades e iniciativas se concentra en los hombres y no en las mujeres; probablemente son los hombres los que están predominantemente ocupando los puestos y funciones en transformación a raíz del cambio tecnológico y organizacional, lo que significa que

---

<sup>28</sup> Analizando la situación de cada país por separado, en la industria de la alimentación, el problema fue considerado importante en lo que se refiere a las mujeres en México y en Brasil mucho más que en Argentina y Chile, lo que puede estar asociado al mayor grado de instrucción en general de la fuerza de trabajo en esos dos últimos países; de cualquier forma, las cifras atribuidas a las mujeres son siempre inferiores aquéllas atribuidas al conjunto del personal ocupado. En la industria metalmecánica de Brasil y México, a su vez, no se observaron diferencias importantes. Los empresarios estaban igualmente preocupados por la escolaridad de la mano de obra femenina y del conjunto del personal ocupado, lo que puede estar relacionado con una mayor presencia femenina en etapas más relevantes del proceso productivo. En Brasil, específicamente, las empresas encuestadas pertenecían a las industrias de autopartes y máquinas, en las cuales el nivel general de escolaridad y calificación de la mano de obra es más elevado en promedio comparado con otros sectores industriales, entre ellos la alimentación.

<sup>29</sup> En la primera parte de ese trabajo no referimos a algunos casos donde ese fenómeno viene ocurriendo, en Brasil, Argentina y Chile (Hirata, Husson y Roldán, 1995; Abramo y Armijo, 1995). Otra indicación de que ésa podría ser la explicación más adecuada es el hecho de que, en la encuesta, el problema aparece como más relevante, en lo que se refiere a las mujeres, justamente en México y Brasil, países donde la implementación de programas de cambio tecnológico y organizacional en los establecimientos encuestados estaban bastante más avanzados.

las exigencias y posibilidades de asumir un papel más activo y autónomo en el proceso de trabajo se están abriendo significativamente más para ellos que no para ellas; en otras palabras, que las herencias y las permanencias del taylorismo-fordismo son más fuertes para ellas que para ellos.

Esa idea parece más plausible que sostener la hipótesis contraria, o sea, que las mujeres tendrían más capacidad que los hombres de responder a los desafíos de los nuevos métodos organizacionales en el sentido de asumir mayores responsabilidades y tomar iniciativas, no debido a alguna limitación intrínseca a su naturaleza, sino justamente debido al hecho de que, en los modelos anteriores de organización del trabajo (o en las etapas anteriores) eran ellas y no ellos quienes en general ocupaban las posiciones más subordinadas en la división sexual existente al interior del proceso de trabajo. En otras palabras, eran ellas que, debido a la segmentación ocupacional existente sufrían más los efectos negativos del taylorismo-fordismo en el sentido del no desarrollo de esas capacidades.

Una vez más, los datos de que disponemos no son suficientes para sostener con seguridad esas afirmaciones que deben ser tomadas como hipótesis que demandan más investigación y verificación.

## **5. ¿Cómo armar el rompecabezas?**

Cada una de las piezas en separado del material presentado hasta ahora puede configurar una idea contradictoria e, incluso, opuesta a la hipótesis inicial de este trabajo, de que las imágenes formuladas por los empresarios sobre las mujeres trabajadoras son negativas desde el punto de vista de un desempeño laboral adecuado. Decimos eso porque, analizando cada ítem de por sí, las mujeres no aparecen como más problemáticas, más indisciplinadas, más conflictivas o dotadas de menores capacidades para el trabajo. Sin embargo, si armamos el rompecabezas, es exactamente esa la imagen que surge: otra vez emerge la figura de una mujer presa de la vida doméstica y familiar sobreponiéndose y limitando a la mujer trabajadora (su adecuado desempeño). Como puede ser vistos en el Cuadro 7, entre los 5 problemas referidos a las mujeres trabajadoras a los cuales los empresarios atribuyen mayor importancia, 3 de ellos están relacionados directamente a esa idea: altas tasas de ausentismo, elevados costos indirectos y demasiada interferencia de la vida doméstica en el trabajo.

Esa imagen se refuerza cuando analizamos los cinco problemas considerados más importantes para el conjunto del personal ocupado: tres de ellos (escasez de mano de obra calificada, dificultad de asumir mayores responsabilidades y dificultad de tomar iniciativas) están relacionados a la calificación y a las capacidades de la mano de obra en un contexto de cambio tecnológico, o sea, a temas vinculados mucho más directamente al ejercicio del trabajo y al desarrollo de las capacidades laborales. Lo único común entre los dos grupos es el tema de la baja identificación con los objetivos de la empresa.

Cuadro 7

**VISION EMPRESARIAL DE LOS CINCO PROBLEMAS MAS IMPORTANTES RELATIVOS A LA MANO DE OBRA FEMENINA Y AL CONJUNTO DEL PERSONAL OCUPADO**

<b>MUJERES</b>	Ausentismo
	Elevados costos indirectos
	Demasiada interferencia de la vida doméstica en el trabajo
	Baja identificación con los objetivos de la empresa
	Falta de interés en capacitarse
<b>TOTAL PERSONAL OCUPADO</b>	Dificultad de asumir responsabilidades
	Dificultad de comunicación con los mandos medios
	Dificultad de tomar iniciativas
	Baja identificación con los objetivos de la empresa
	Escasez de mano de obra calificada

**Fuente:** Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90" (Proyecto Regional "Cambio tecnológico y mercado de trabajo", OIT/ACDI).

**D. ESTRATEGIAS GERENCIALES: ¿UNA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS HACIA LA MANO DE OBRA FEMENINA?**

En esta sección se analizarán algunos elementos de la política de recursos humanos de los establecimientos: los programas existentes o considerados por las gerencias como factibles de ser aplicados en relación a la mano de obra femenina.

Esos programas pueden ser clasificados en 2 tipos: los referidos a la articulación entre el trabajo asalariado y la vida doméstica/familiar de la mujer y aquellos referidos a su vida laboral en tanto tal. Entre los primeros están: el permiso de ausentismo para mujeres y hombres en caso de enfermedad de los hijos, servicio de guardería infantil, licencia para trabajadores hombres en caso de nacimiento de hijos, capacitación a familiares de los/as trabajadores/as, retiro temporario con posibilidad de reincorporación y, de cierta forma, horario flexible y trabajo de tiempo parcial.<sup>30</sup> Entre los segundos están: las acciones para aumentar el

<sup>30</sup> Decimos "de cierta forma", porque esas dos modalidades de trabajo si bien, por un lado pueden representar formas menos desgastantes de articulación entre la vida doméstica y la vida laboral, de especial interés para las mujeres trabajadoras, pueden también suponer nuevas formas de precarización del trabajo, que tienden

reclutamiento de mujeres, acciones para aumentar la participación de mujeres en programas de capacitación y para favorecer su acceso a puestos de trabajo mejor remunerados y a cargos de mayor responsabilidad jerárquica.

## 1. Programas en aplicación

Analizando los programas existentes en los establecimientos se puede observar, en primer lugar, que los únicos cuya frecuencia de aplicación alcanzaba a la mitad o más de la muestra eran: ausencia justificada para mujeres y hombres en caso de enfermedad de hijos (industria de alimentación argentina y metalmecánica colombiana ) y licencia para trabajadores hombres en caso de nacimiento de hijos (alimentación Brasil y metalmecánica Colombia).<sup>31</sup> En segundo lugar, sistemáticamente, la frecuencia de aplicación de los programas era superior en la industria de la alimentación comparada a la metalmecánica.

### Primer grupo de programas: articulación entre la vida doméstica y la vida familiar

En la industria de la alimentación, los únicos programas del primer grupo que tenían una frecuencia significativa de aplicación (cercana o superior a 30% de los establecimientos) eran: ausencias justificadas para hombres y mujeres en caso de enfermedad de hijos y licencia para hombres en el caso de nacimiento de hijos. En la metalmecánica, esa proporción era inferior y variaba entre 20% (ausencia justificada para hombres en caso de enfermedad de los hijos) y 30% (los otros dos) (Cuadro 8).

La ausencia justificada en caso de enfermedad de hijos era, como se ha dicho, lo más diseminado entre las empresas. Sin embargo, se observan diferencias importantes entre países y sectores, así como en la atribución de ese derecho (o ese encargo) a los hombres o a las mujeres trabajadoras.<sup>32</sup> Además, la frecuencia de aplicación seguía siendo baja, si

---

también a afectar principalmente a las mujeres.

31 Véase (Tablas 4 y 4-A, en Anexo)

32 En la industria de alimentación, ese derecho era reconocido por 30% o más de los establecimientos en Argentina, Brasil y Colombia, siendo Argentina el país donde la frecuencia de aplicación es más alta: 65% para las mujeres y 50% para los hombres. En la metalmecánica, las cifras eran muy inferiores: se mantenían altas sólo en Colombia (59% para las mujeres y 47% para los hombres). Es curioso observar además que, en Colombia, su vigencia estaba bastante más extendida en el sector metalmecánico que en la industria de la alimentación. En los demás casos, el referido derecho existía en menos de 25% de los establecimientos, con excepción de Brasil y Chile (donde se extendía a las mujeres en aproximadamente 30% de los establecimientos). Llama también la atención la reducida frecuencia de aplicación de esos derechos en la metalmecánica argentina, lo que contrasta con las cifras referentes a la industria de alimentación de ese mismo país.

consideramos incluso que en dos de los cinco países considerados, en lo que se refiere a las mujeres, éste era un derecho legalmente reconocido.<sup>33</sup>

En general el cuidado con los hijos enfermos seguía siendo pensado como una tarea mucho más femenina que masculina, en especial en las empresas del sector metalmecánico.<sup>34</sup> Las diferencias más significativas cuanto a ese aspecto fueron registradas en la industria de alimentación de Chile (donde el beneficio existía en 43% de los establecimientos para las mujeres y en sólo el 7% para los hombres) y en la metalmecánica en Brasil y Chile.<sup>35</sup> Como ya se ha dicho, llama la atención la baja frecuencia de aplicación de la ley, en los casos de Brasil y Chile.

La existencia de licencias para trabajadores hombres en caso de nacimiento de hijos (relacionada a la idea de una responsabilidad más compartida entre el hombre y la mujer respecto a ese hecho fundamental de la vida familiar) pasó a ser objeto de negociación colectiva en los últimos años en algunos países de la región, habiendo sido, en algunos casos, consagrado en tanto un derecho legal que, en tanto tal, debería tener aplicación universal.<sup>36</sup> Sin embargo, según los datos de la encuesta, esa facultad era aplicada por un porcentaje reducido (cerca de los 30% en promedio) de establecimientos y no alcanzaba a estar vigente ni siquiera en la mitad de la muestra en ningún país.<sup>37</sup>

Los servicios de guardería infantil, o sea, la posibilidad de contar con una adecuada atención a los hijos durante el horario de trabajo, están entre los factores más importantes para posibilitar una mejor inserción de la mujer en el mercado de trabajo, principalmente en los países donde esa responsabilidad recae fundamentalmente sobre ella. En general la cobertura de los servicios públicos es muy limitada y, por eso, la existencia de guarderías en los lugares de trabajo pasó a ser objeto de negociación colectiva y de legislación en varios países.<sup>38</sup> En

---

33 Chile (hasta un año de edad) y Brasil.

34 Excepción: Colombia (las cifras son muy parecidas).

35 Donde se extendía a las mujeres en aproximadamente el 30% de los establecimientos y a los hombres en aproximadamente el 10%; véase Tabla 4-A.

36 Argentina (2 días), Chile (1 día) y Brasil (5 días), en el momento de realización de la investigación (1992/1993).

37 Los que más se acercaron a esa cifra fueron la industria brasileña de alimentación y la metalmecánica mexicana. En los establecimientos de la industria de alimentación argentina y de la metalmecánica brasileña el porcentaje de aplicación de ese programa (ley, en el caso de Brasil) era del 40%; en Colombia (los dos sectores), alimentación México y metalmecánica Chile se situaba en torno a los 30%, bajando, finalmente, en la metalmecánica argentina y en industria chilena de alimentación, a cifras inferiores a 15%.

38 Argentina, Brasil y Chile. En una investigación realizada el año 1993 en 16 empresas chilenas la demanda por salas cunas y jardines infantiles aparecía como una de las principales preocupaciones de las mujeres sindicalistas (Abramo y Armijo, 1995).

contraste con esa necesidad, reconocida legalmente en varios casos, un porcentaje muy reducido de establecimientos de la muestra contaba con servicios de guardería infantil, principalmente en la industria metalmecánica.<sup>39</sup>

A su vez, la flexibilización de la jornada de trabajo a través del **trabajo a tiempo parcial y la jornada flexible**, *para los trabajadores regularmente empleados en las empresas*, no parecía ser parte de las estrategias empresariales en los establecimientos de la muestra. En promedio esos programas eran aplicados apenas por el 6% de los establecimientos, en los dos sectores; en ningún caso (considerando cada país por separado) se superaba a los 15%.

Los programas de **capacitación a los familiares de los trabajadores** también tenían una incidencia muy baja (poco más de 10% en promedio), con excepción de Colombia, donde, en los dos sectores, alcanzaba una cifra cercana a los 40%.

La posibilidad de retirarse del empleo por un período de tiempo determinado (por ejemplo, durante el resto del primer año de vida de un hijo después del término de la licencia postnatal) con posibilidades de reincorporarse posteriormente a su trabajo, podría ser pensada una forma importante de ampliar, para las mujeres, las alternativas para una mejor articulación entre la vida doméstica y la vida laboral. Sin embargo, el tema no es sencillo. Por ejemplo, según Rial (1993), a pesar de haber en Argentina un estatuto legal que prevé esa posibilidad (el llamado "estado de excedencia")<sup>40</sup> en la práctica, cuando utilizado por las mujeres, sus derechos de reincorporación han sido frecuentemente no respetados por los empleadores. La tendencia de las mujeres, tanto en Europa como en América Latina, al contrario, como ya se ha visto en la primera parte de este trabajo, ha sido, en la última década, aumentar la continuidad de su permanencia en la vida laboral (disminuir las interrupciones), incluso en la etapa de mayor fertilidad.

De cualquier manera, la frecuencia de aplicación de ese tipo de programa en los establecimientos de la muestra era bastante reducida (igual o inferior al 10% en promedio), cuando no inexistente (alimentación Brasil, metalmecánica Chile), siendo ligeramente superior sólo en la industria de alimentación de Argentina (22%).

---

39 Para el conjunto de los países las cifras eran: 15% en la industria de la alimentación y 9% en la metalmecánica. Los únicos casos en que ese porcentaje era cercano o ligeramente superior a los 30% eran Brasil (en los dos sectores) y alimentación en Chile; en la industria de alimentación de Argentina la cifra alcanzaba a un 15% y en los demás casos era inferior a los 10%, cuando no inexistente (Tabla 8 y 8-A).

40 El "estado de excedencia" prevé el retiro temporario del trabajo por un período entre 3 y 6 meses, en caso de nacimiento (posterior a la licencia post-natal) o enfermedad de un hijo, con posibilidad de reincorporación posterior en la misma función o en función superior o inferior, de común acuerdo entre el empleador y la trabajadora. Los plazos de excedencia no son computados como tiempo de servicio.

## Segundo grupo de programas: vida laboral en sentido estricto

En general, los cuatro programas del segundo tipo tenían una frecuencia de aplicación inferior a la de los programas del primer grupo. Ese hecho estaría indicando que las políticas de recursos humanos dirigidas a la mano de obra femenina en los establecimientos, cuando existentes, no iban más allá de medidas aisladas destinadas a disminuir algunas de las dificultades de articulación entre la vida doméstica y la vida laboral de las mujeres trabajadoras. Hay que señalar que, aun en esos casos, su difusión en los establecimientos era baja, incluso cuando se trataba de la implementación de medidas legales (que, en tanto tales, deberían ser universalmente aplicadas). La menor difusión de los programas del segundo grupo significa, por lo tanto, que era muy reducida la disposición empresarial de ampliar el acceso de la mujer al empleo, así como de invertir en el desarrollo laboral de la mano de obra femenina ya empleada.

Cuadro 8

### PROGRAMAS EN APLICACION

	Alimentación	Metalmecánica
<b>ARTICULACION VIDA DOMESTICA-VIDA LABORAL</b>		
Licencia mujeres enfermedad hijos	41	29
Licencia hombres enfermedad hijos	28	19
Licencia hombres nacimiento hijos	31	28
Guardería infantil	15	9
Tiempo parcial	6	5
Horario flexible	6	6
Capacitación a familiares	14	11
Retiro con posibilidad reincorporación	10	6
<b>VIDA LABORAL EN SENTIDO ESTRICTO</b>		
Aumentar reclutamiento de mujeres	16	9
Favorecer acceso a capacitación	25	15
Favorecer acceso a puestos mejor remunerados	25	14
Favorecer acceso a puestos de mayor jerarquía	24	17

**Fuente:** Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90" (Proyecto Regional "Cambio tecnológico y mercado de trabajo", OIT/ACDI).

La primera evidencia de eso es que, en promedio, ninguno de los cuatro programas mencionados en ese grupo existía en un porcentaje superior al 25% de los establecimientos de la muestra. Entre ellos, el menos aplicado, era justamente el más básico (acciones para aumentar el reclutamiento de mujeres), o sea, el que se refiere a la ampliación de las posibilidades de acceso de la mujer al empleo.<sup>41</sup>

Considerando los promedios de aplicación de los otros 3 programas (acciones para aumentar la participación de las mujeres en los programas de capacitación, acciones para favorecer el acceso de las mujeres a puestos de trabajo mejor remunerados y acciones para favorecer el acceso de las mujeres a puestos de mayor jerarquía), podemos observar un comportamiento más o menos similar entre los tres, con una incidencia de 25% de los establecimientos en la industria de la alimentación y cercana al 15% en la metalmecánica.

Examinando con más detalle la situación por país, podemos observar que, en Argentina, en la industria de alimentación, ninguna empresa había realizado esfuerzos en el sentido de aumentar la incorporación de las mujeres al empleo o aumentar su capacitación; 20 a 25% de ellas aplicaban programas en el sentido de favorecer su acceso a puestos mejor remunerados o de mayor jerarquía. En la metalmecánica, la aplicación de los programas era insignificante en los cuatro casos.

En Brasil, sólo 16% de las empresas de la industria de alimentación estaban preocupadas en favorecer el acceso de la mujer al empleo, su capacitación y su promoción a puestos mejor remunerados. En la metalmecánica era insignificante la proporción de establecimientos preocupada en reclutar más mujeres y sólo 15% pretendía mejorar sus condiciones de permanencia en el trabajo a través de capacitación, promoción a puestos mejor remunerados o de más jerarquía. En Colombia los esfuerzos más significativos eran realizados en la industria de la alimentación, aunque dirigidos principalmente a las mujeres que ya estaban empleadas: mientras 17% de los establecimientos emprendía algún esfuerzo en el sentido de aumentar el reclutamiento de mujeres, el doble (34%) emprendía algún tipo de acción destinada a mejorar su capacitación y sus posibilidades de acceso a puestos mejor remunerados y de más jerarquía. En la metalmecánica, cerca de 20% de los establecimientos se preocupaba por la capacitación y la promoción de las mujeres.

En México la proporción de empresas que aplicaba los 4 programas en la industria metalmecánica variaba entre el 25 y el 35%. Finalmente, el mayor índice de difusión de los programas fue registrado en la industria chilena de la alimentación: 30% de los establecimientos

---

41 Acciones de ese tipo eran implementadas, en promedio, por 16% de los establecimientos de la industria de alimentación y 9% de la metalmecánica. Sólo en la industria de alimentación de Chile y en la metalmecánica mexicana un porcentaje cercano al 30% de los establecimientos tenía esa preocupación, mientras en la industria de alimentación de Brasil, Colombia y México, ese porcentaje era cercano al 20% (Tabla 4). En los demás casos no superaba el 10%. Argentina aparecía como el caso más rígido en lo que se refiere a las posibilidades de aumento de la participación femenina en el empleo.

dedicaba algún esfuerzo para aumentar el reclutamiento y la remuneración de las mujeres y 40% por mejorar su capacitación. En la metalmecánica esas cifras bajaban significativamente. Una explicación para ese hecho podría ser: a) la fuerte presencia femenina en la industria de la alimentación; b) la dinámica de crecimiento de empleo en ese sector industrial en una situación general del mercado de trabajo caracterizada por bajas tasas de desempleo.

## **2. Proyecciones para el futuro inmediato: programas factibles de aplicación**

Si examinamos ahora las respuestas de los empresarios respecto a los programas considerados factibles de aplicación en el futuro inmediato, podemos observar dos aspectos fundamentales (Cuadro 9): a) en primer lugar, un aumento significativo de respuestas positivas, lo que, en una visión optimista, podría ser pensado como un indicio de que las empresas estarían dispuestas a adoptar a futuro ciertas políticas favorables al aumento de las oportunidades de empleo y de mejoría de las condiciones del trabajo femenino; b) un desplazamiento de énfasis entre los dos tipos de programa, favoreciendo los del segundo grupo (o sea, los relativos a la vida laboral de la mujer en sentido estricto). Sin embargo, se siguen observando importantes áreas de rigidez (programas considerados no factibles de aplicación), ubicadas principalmente en los programas del primer grupo.

### **a) Primer grupo**

#### **Ausencias justificadas en caso de enfermedad de hijos**

La concesión de ausencias justificadas para hombres y mujeres en caso de enfermedad de los hijos están entre los programas cuyas posibilidades de ampliación parecen ser mayores.<sup>42</sup> En las proyecciones de los empresarios, se puede observar también una disminución de las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a ese aspecto, lo que podría ser interpretado como una señal de que, poco a poco, se amplía la legitimidad de la idea de compartir, entre hombres y mujeres, algunas de las responsabilidades relativas a la crianza de los hijos (Cuadro 9).

---

<sup>42</sup> En promedio, aproximadamente 30% de los establecimientos consideraban factibles aplicarlo. Sumándose a eso los porcentajes de establecimientos que ya concedían ese tipo de permiso, tenemos las cifras de aproximadamente 60% para las mujeres y de 56% (alimentación) y 44% (metalmecánica) para hombres (Cuadro 10).

Cuadro 9

## PROGRAMAS CONSIDERADOS FACTIBLES DE APLICACION

	Alimentación	Metalmecánica
<b>ARTICULACION VIDA DOMESTICA-VIDA LABORAL</b>		
Licencia mujeres enfermedad hijos	32	31
Licencia hombres enfermedad hijos	28	25
Licencia hombres nacimiento hijos	24	15
Guardería infantil	21	16
Tiempo parcial	17	15
Horario flexible	16	12
Capacitación a familiares	31	20
Retiro con posibilidad reincorporación	17	19
<b>VIDA LABORAL EN SENTIDO ESTRICTO</b>		
Aumentar reclutamiento de mujeres	43	32
Favorecer acceso a capacitación	49	41
Favorecer acceso a puestos mejor remunerados	51	41
Favorecer acceso a puestos de mayor jerarquía	49	41

**Fuente:** Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90" (Proyecto Regional "Cambios tecnológico y mercado de trabajo", OIT/ACDI)

La industria metalmeccánica brasileña es el sector donde esas posibilidades de ampliación aparecen superiores (50% de los empresarios se declaran dispuestos a conceder ese tipo de licencias para las mujeres y 40% para los hombres).<sup>43</sup> Se observa poca rigidez, especialmente en lo que se refiere a las posibilidades de ampliación de ese beneficio para las mujeres: con excepción de Brasil y de la alimentación mexicana, el porcentaje de establecimientos que considera poco factible extender ese derecho a sus trabajadoras no supera el 15%. A su vez, para los hombres, el porcentaje de rechazo es superior: casi 50% en la metalmeccánica brasileña y aproximadamente 30% en los demás casos (Tablas 6 y 6-A en Anexo).

### **Licencias para trabajadores hombres en caso de nacimiento de hijos**

Los datos evidencian una posibilidad bastante limitada de ampliación de ese tipo de derecho, que, como ya se ha dicho, está consagrado en ley en algunos de los países considerados, y, en tanto tal, debería tener aplicación universal. En promedio sólo 24% de los establecimientos de la industria de la alimentación (15% de la metalmeccánica) (Cuadro 9) estarían dispuestos a hacerlo.<sup>44</sup> Eso significa que 45% de los establecimientos de la industria de alimentación y 57% de la metalmeccánica no estaba dispuesto a conceder ese derecho.

### **Servicios de guardería infantil**

Aproximadamente el 20% de los establecimientos en promedio consideraba factible extender el beneficio de las guarderías infantiles a sus trabajadoras. Sumados a los que ya las tenían, las cifras llegan a 36% en la industria de alimentación y a sólo 25% en la metalmeccánica.<sup>45</sup>

### **Trabajo a tiempo parcial y jornada flexible**

Un porcentaje cercano al 20% de los establecimientos estaría dispuesto a flexibilizar la jornada de trabajo a través de la implantación de jornadas parciales y poco más del 10% a través de horarios flexibles, en promedio. Las áreas de rigidez son muy acentuadas. Sumando los establecimientos que ya aplicaban ese tipo de programa a los que estarían dispuestos a hacerlo,

---

43 Le siguen alimentación México (36% para mujeres y 39% para hombres) y Chile y Colombia en lo que se refiere a las mujeres (36 y 39%). Los demás casos se ubican entre los 20 y los 30%, con excepción de Argentina (en alimentación para hombres y mujeres y en la metalmeccánica para hombres), donde las cifras no superan el 15% (Tablas 5 y 5-A en Anexo).

44 La máxima disposición de ampliación aparece en Colombia (39% en alimentación y 34% en la metalmeccánica). En la industria de alimentación de los demás países, esa cifra se sitúa entre 17 y 27% (con excepción de Argentina, donde es de 5%).

45 El único país donde el porcentaje de establecimientos que se disponía a extender ese beneficio superaba el 30% era Brasil. En la industria de alimentación de Argentina y Colombia esa cifra alcanzaba a 1/4 de los establecimientos y, en los demás casos, era inferior al 15%. Por otro lado, se observa una alta rigidez para la ampliación de esos servicios, principalmente en los casos de México y Colombia (Tablas 5 y 5-A, en Anexo).

no se superaba los 20% de la muestra en su conjunto. Considerando los países por separado, más de la mitad de los establecimientos, en todos los casos (con excepción de la metalmecánica argentina) y casi el 90% en algunos de ellos no tenía en sus planes ese tipo de flexibilización.

### Capacitación a familiares de los/as trabajadores/as

Las posibilidades de ampliación de este tipo de programa se sitúan en torno al 30% de los establecimientos de la industria de alimentación y al 20 en la metalmecánica. Finalmente, aproximadamente 20% de los establecimientos, en promedio, en los dos sectores, consideraba factible pasar a aplicar programas de retiro por períodos determinados con posibilidad de reincorporación.

Cuadro 10

#### PROGRAMAS EN APLICACION + PROGRAMAS CONSIDERADOS FACTIBLES

	Alimentación	Metalmecánica
<b>ARTICULACION VIDA DOMESTICA-VIDA LABORAL</b>		
Licencia mujeres enfermedad hijos	63	60
Licencia hombres enfermedad hijos	56	44
Licencia hombres nacimiento hijos	55	43
Guardería infantil	36	25
Tiempo parcial	23	20
Horario flexible	22	18
Capacitación a familiares	45	31
Retiro con posibilidad reincorporación	27	25
<b>VIDA LABORAL EN SENTIDO ESTRICTO</b>		
Aumentar reclutamiento de mujeres	59	39
Favorecer acceso a capacitación	74	66
Favorecer acceso a puestos mejor remunerados	76	65
Favorecer acceso a puestos de mayor jerarquía	73	68

Fuente: Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90" (Proyecto Regional "Cambio tecnológico y mercado de trabajo", OIT/ACDI).

\* Las áreas sombreadas indican los casos donde hay una frecuencia de aplicación cercana o igual a la mitad de los establecimientos.

## b) Segundo Grupo

Los programas dirigidos a favorecer la incorporación de las mujeres al empleo así como a desarrollar sus capacidades y condiciones de trabajo, que tenían una frecuencia de aplicación muy limitada en los establecimientos de la muestra, aparecen como aquellos con mayores posibilidades de ampliación, según la declaración de los gerentes encuestados.<sup>46</sup>

En la industria de la alimentación, el 43% de los establecimientos en promedio consideraba factible pasar a implementar en un futuro próximo, programas destinados a favorecer el acceso de las mujeres al empleo y cerca de 50% a mejorar sus condiciones de permanencia en el trabajo a través de más oportunidades de capacitación y posibilidades de ascenso a puestos mejor remunerados y de mayor responsabilidad jerárquica. En la industria de la alimentación esas frecuencias bajaban, respectivamente a 30 y a 40%.

Considerando los países por separado, Brasil es el que más se destaca en ese sentido: en todos los casos, un porcentaje cercano o superior al 60% de los establecimientos consideraba factible aumentar el reclutamiento y la promoción de los recursos humanos femeninos en los tres sentidos señalados (favorecer acceso a la capacitación, a puestos mejor remunerados y de mayor responsabilidad jerárquica).<sup>47</sup>

En Argentina, la factibilidad de implantación de ese tipo de programas era significativamente superior en la industria de alimentación (porcentajes que oscilaban entre un 40 y un 60%) que en la metalmecánica (porcentajes cercanos o inferiores a un 30%). En Colombia las cifras eran cercanas o superiores a la mitad de la muestra en todos los casos (con excepción del aumento del reclutamiento en la industria metalmecánica). En Chile, en la industria de alimentación se enfatizaba la promoción de mujeres a puestos mejor remunerados y de mayor jerarquía (57%) sobre el reclutamiento y la capacitación (36%), mientras en la metalmecánica los índices eran más uniformes (cerca del 30% en todos los casos). Finalmente en México también se observaba un comportamiento bastante diferenciado de la industria de alimentación (donde la factibilidad de aplicación de los 4 programas oscilaba entre un 40 y un 50%), comparada a la metalmecánica (entre los 20 y los 40%).

Ese posible cambio de énfasis en las políticas de recursos humanos de las empresas podría estar significando una mayor disposición de los empresarios en invertir en el desarrollo laboral de mano de obra femenina empleada, disposición que a su vez podría estar relacionada con la tendencia, también observada en los establecimientos encuestados, de profundización de sus estrategias de cambio tecnológico y al hecho de que, aunque no con la frecuencia y la articulación deseables, en algunos de los sectores analizados, la profundización de las estrategias

---

46 Observando las Tablas 6 y 6-A, podemos verificar que las cifras de rechazo de ese tipo de programas son bastante inferiores a las existentes en el primer grupo. En ningún caso, con excepción del aumento de reclutamiento en la industria metalmecánica colombiana, alcanzaba al 50% de los establecimientos.

47 Excepción: aumento del reclutamiento en la industria de alimentación (37%).

de productividad y cambio tecnológico de los establecimientos se relacionaba con una mayor disposición gerencial de invertir, en general, en el desarrollo de sus recursos humanos, en especial en lo que se refería al aumento de programas de capacitación.

## E. CONSIDERACIONES FINALES

La articulación entre las diversas áreas de gestión al interior de las estrategias de productividad de las empresas en proceso de modernización y, en particular, el grado en que esas estrategias contemplan las políticas de recursos humanos, es un aspecto relevante en la discusión de los nuevos paradigmas productivos. En ese artículo, tuvimos la intención de discutir ese tema enfatizando su dimensión de género, o sea, examinando las estrategias gerenciales dirigidas a la mano de obra femenina en un conjunto de establecimientos metalmecánicos y de la industria de alimentación de Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México.

En esos 5 países, la participación femenina en el empleo industrial, aunque minoritaria y segmentada por ramas y subramas, ha crecido significativamente durante los años 80, período marcado por fuertes procesos de crisis y ajuste estructural, pero también por la reconversión, dinamización y relativa modernización de varios sectores de la industria. A fines de los años 80, la participación femenina en el conjunto del empleo industrial en esos países no era irrelevante, variando de un mínimo de 21% (Argentina) a un máximo de 33% (Colombia). Por otro lado, considerando la industria metalmecánica y de alimentación, el crecimiento de la participación femenina había sido más significativo en los sectores que, en cada país, se presentaban como los más dinámicos.

Los resultados de la investigación evidencian la importancia de considerar, en la discusión de las políticas de recursos humanos de las empresas, la forma en que se estructuran los roles femeninos y masculinos en el imaginario gerencial. La noción de *imágenes de género* utilizada en el cuerpo de ese trabajo debe ser entendida como las configuraciones de las identidades masculina y femenina que son producidas societal y culturalmente y, que determinan, en gran parte, las oportunidades y las formas de inserción de hombres y mujeres en el mundo del trabajo. Sin embargo, hay que considerar que esas imágenes, a su vez, se reproducen en el cotidiano y en las relaciones de trabajo, ayudando a estructurar y a acentuar la división sexual y la segmentación ocupacional existentes en su interior y constituyéndose en un obstáculo importante a la alteración de esa segmentación, incluso en contextos marcados por significativas transformaciones en los paradigmas productivos.

Las imágenes de género son un componente importante de la formulación de las políticas de recursos humanos de las empresas; son, en general, desfavorables a las mujeres, en medida en que tienden a proyectar, sobre la figura de la mujer trabajadora, una otra imagen de mujer, presa fundamentalmente a la vida familiar y doméstica, que limitaría su adecuada inserción y desempeño profesional. Esas imágenes, independientemente de cualquiera comprobación empírica de la existencia concreta de una serie de problemas a ella asociados y que

supuestamente la justificarían (tales como altas tasas de ausentismo y de rotación externa voluntaria y altos costos indirectos asociados a la maternidad), condicionan fuertemente la disposición de inversión de los empresarios en la parte femenina de su fuerza de trabajo, tanto en el sentido de su incorporación en los cuadros de la empresa, como en el sentido de su desarrollo profesional.

El análisis de los datos evidencia que las políticas de recursos humanos dirigidas a las mujeres son muy limitadas en las empresas consideradas y, cuando existentes, se componen básicamente de algunas medidas destinadas a disminuir las dificultades de articulación entre la vida doméstica y el trabajo remunerado. Presentan una baja frecuencia de aplicación, incluso cuando se trata de derechos legalmente establecidos (como, por ejemplo, la licencia paternidad, guarderías infantiles y ausencia justificada en caso de enfermedad de hijos). Los programas destinados a aumentar la incorporación de la mujer al mercado de trabajo y a promover su desarrollo profesional son todavía menos frecuentes.

Sin embargo, se puede observar una tendencia de desplazamiento de ese énfasis. Una lectura optimista de los datos nos sugiere dos elementos importantes, que podrían estar apuntando hacia una mejoría en las condiciones de incorporación y permanencia de la mujer en el trabajo, y que, a su vez, podrían tener efectos positivos para el éxito de las estrategias de productividad y flexibilidad de las empresas: a) una ampliación, aunque limitada, de la legitimidad de la idea de que el cuidado con los hijos debe ser una responsabilidad compartida entre hombres y mujeres (disposición de extender los permisos de ausencia para padres en caso de nacimiento o enfermedad de hijos); b) la posibilidad de un aumento importante de la difusión de programas dirigidos a ampliar las oportunidades de acceso de la mujer al empleo así como sus posibilidades de desarrollo profesional (ampliación de las oportunidades de capacitación y acceso a puestos de trabajo mejor remunerados y de mayor responsabilidad jerárquica).

# ANEXOS

TABLA 1

VISION GERENCIAL SOBRE LOS PROBLEMAS RELATIVOS A LA MANO DE OBRA  
EMPLEADA EN LOS ESTABLECIMIENTOS  
(Porcentajes de establecimientos)  
DISCIPLINAMIENTO DE LA MANO DE OBRA

	MANO DE OBRA FEMENINA						TOTAL PERSONAL OCUPADO					
	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	México		Argentina	Brasil	Colombia	Chile	México	
<b>ALIMENTACION</b>												
Ausentismo	94	53	47	50	55		94	69	50	36	74	
Impuntualidad	56	41	37	39	46		74	68	44	36	63	
Rotación externa	71	35	35	50	55		64	58	42	50	66	
Interferencia de la vida doméstica en el trabajo	65	59	41	43	41		---	---	---	---	---	
Falta de disciplina	---	---	---	---	---		65	53	46	54	71	
<b>METALMECANICA</b>												
Ausentismo	36	35	42	50	31		57	61	58	61	65	
Impuntualidad	32	29	32	32	26		46	67	53	61	67	
Rotación externa	21	31	21	29	45		21	61	58	54	75	
Interferencia de la vida doméstica en el trabajo	43	45	37	55	37		---	---	---	---	---	
Falta de disciplina	---	---	---	---	---		37	55	57	63	43	

Fuente: Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90".

\* Las cifras indican el porcentaje de establecimientos que consideró importantes o muy importantes cada uno de los temas señalados.

\* Las áreas sombreadas indican los casos en que los problemas señalados fueron considerados importantes o muy importantes por la mitad o más de la muestra.

TABLA 2

VISION GERENCIAL SOBRE LOS PROBLEMAS RELATIVOS A LA MANO DE OBRA EMPLEADA  
EN LOS ESTABLECIMIENTOS

(Porcentajes de establecimientos)  
RELACIONES LABORALES

	MANO DE OBRA FEMENINA					TOTAL PERSONAL OCUPADO				
	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	México	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	México
<b>ALIMENTACION</b>										
Baja identificación con la empresa	72	53	44	50	58	85	61	61	77	74
Dificultad relacionamiento con el personal	13	35	29	29	50	71	67	50	85	71
Dificultad relacionamiento con mandos medios	19	41	32	21	48	88	51	64	77	72
Alta conflictividad	47	29	39	36	44	---	---	---	---	---
<b>METALMECANICA</b>										
Baja identificación con la empresa	27	51	35	45	40	51	75	77	67	73
Dificultad relacionamiento con el personal	12	33	34	5	29	40	60	56	79	62
Dificultad relacionamiento con mandos medios	16	29	31	14	36	50	78	78	54	71
Alta conflictividad	30	31	42	32	31	---	---	---	---	---

Fuente: Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90".

\* Las cifras indican el porcentaje de establecimientos que consideró importantes o muy importantes cada uno de los temas señalados.

\* Las áreas sombreadas indican los casos en que los problemas señalados fueron considerados importantes o muy importantes por la mitad o más de la muestra.

**TABLA 3**  
**VISION GERENCIAL SOBRE LOS PROBLEMAS RELATIVOS A LA MANO DE OBRA EMPLEADA**  
**EN LOS ESTABLECIMIENTOS**  
*(Porcentajes de establecimientos)*

**CALIFICACION DE LA MANO DE OBRA**  
**INDUSTRIA DE ALIMENTACION**

	MANO DE OBRA FEMENINA					TOTAL PERSONAL OCUPADO				
	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	Mexico	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	Mexico
Escasez de mano de obra calificada	41	25	27	29	50	74	68	35	64	72
Baja escolaridad	13	47	32	14	56	41	63	51	31	52
Dificultad de adaptación al CTyO	40	47	31	21	57	61	74	56	62	71
Falta de interés en capacitarse	61	47	41	21	61	---	---	---	---	---
Falta de incentivos a los trabajadores para capacitarse	---	---	---	---	---	89	89	44	67	61
Dificultad de asumir responsabilidades	59	24	33	14	53	79	100	74	86	86
Dificultad de tomar iniciativas	50	41	34	21	63	53	100	71	71	64

Fuente: Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90".

\* Las cifras indican el porcentaje de establecimientos que consideró importantes o muy importantes cada uno de los temas señalados.

\* Las áreas sombreadas indican los casos en que los problemas señalados fueron considerados importantes o muy importantes por la mitad o más de la muestra.

TABLA 3-A

VISION GERENCIAL SOBRE LOS PROBLEMAS RELATIVOS A LA MANO DE OBRA EMPLEADA  
EN LOS ESTABLECIMIENTOS  
(Porcentajes de establecimientos)

CALIFICACION DE LA MANO DE OBRA  
INDUSTRIA METALMECANICA

	MANO DE OBRA FEMENINA					TOTAL PERSONAL OCUPADO				
	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	México	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	México
Escasez de mano de obra calificada	23	27	20	23	44	77	67	67	79	76
Baja escolaridad	18	51	21	29	49	39	56	55	42	50
Dificultad de adaptación al CTyO	21	39	31	27	40	53	65	69	57	61
Falta de interés en capacitarse	27	55	39	36	42	---	---	---	---	---
Ausencia de incentivos para capacitarse	---	---	---	---	---	73	75	52	50	48
Dificultad de asumir responsabilidades	36	37	31	25	33	70	94	84	83	83
Dificultad de tomar iniciativas	41	45	34	19	30	63	84	87	79	67

Fuente: Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90".

\* Las cifras indican el porcentaje de establecimientos que consideró importantes o muy importantes cada uno de los temas señalados.

\* Las áreas sombreadas indican los casos en que los problemas señalados fueron considerados importantes o muy importantes por la mitad o más de la muestra.

TABLA 4

**POLITICA DE RECURSOS HUMANOS DIRIGIDA  
A LA MANO DE OBRA FEMENINA  
(Porcentajes de establecimientos)**

**PROGRAMAS EN APLICACION  
INDUSTRIA DE ALIMENTACION**

Programas	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	México
<b>ARTICULACION VIDA DOMESTICA-VIDA LABORAL</b>					
Licencia mujeres enfermedad hijos	55	42	34	43	36
Licencia hombres enfermedad hijos	50	32	32	7	19
Licencia hombres nacimiento hijos	40	47	24	14	33
Guardería infantil	15	32	5	36	8
Tiempo parcial	5	0	10	0	8
Horario flexible	15	0	5	0	6
Capacitación a familiares	0	5	37	0	6
Retiro con posibilidad reincorporación	22	0	10	7	11
<b>VIDA LABORAL EN SENTIDO ESTRICTO</b>					
Aumentar reclutamiento de mujeres	0	16	17	29	17
Favorecer acceso a capacitación	0	16	34	43	28
Favorecer acceso a puestos mejor remunerados	20	16	34	29	19
Favorecer acceso a puestos de mayor jerarquía	25	5	34	21	25

Fuente: Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90".

\* Las áreas sombreadas indican los casos donde hay una frecuencia de aplicación cercana o igual a la mitad de los establecimientos.

TABLA 4-A

POLITICA DE RECURSOS HUMANOS DIRIGIDA  
A LA MANO DE OBRA FEMENINA

(Porcentajes de establecimientos)

PROGRAMAS EN APLICACION  
INDUSTRIA METALMECANICA

Programas	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	México
<b>ARTICULACION VIDA DOMESTICA-VIDA LABORAL</b>					
Licencia mujeres enfermedad hijos	17	29	59	27	24
Licencia hombres enfermedad hijos	12	13	47	10	20
Licencia hombres nacimiento hijos	6	40	28	20	46
Guardería infantil	2	27	0	10	0
Tiempo parcial	12	2	3	3	2
Horario flexible	8	7	6	0	6
Capacitación a familiares	0	9	37	7	10
Retiro con posibilidad reincorporación	2	9	6	0	12
<b>VIDA LABORAL EN SENTIDO ESTRICTO</b>					
Aumentar reclutamiento de mujeres	2	5	6	7	28
Favorecer acceso a capacitación	4	17	22	13	24
Favorecer acceso a puestos mejor remunerados	4	14	9	13	34
Favorecer acceso a puestos de mayor jerarquía	6	14	19	17	34

Fuente: Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90".

\* Las áreas sombreadas indican los casos donde hay una frecuencia de aplicación cercana o igual a la mitad de los establecimientos.

TABLA 5

POLITICA DE RECURSOS HUMANOS DIRIGIDA  
A LA MANO DE OBRA FEMENINA  
(Porcentajes de establecimientos)

PROGRAMAS CONSIDERADOS FACTIBLES DE APLICACION  
INDUSTRIA DE ALIMENTACION

Programas	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	México
<b>ARTICULACION VIDA DOMESTICA-VIDA LABORAL</b>					
Licencia mujeres enfermedad hijos	15	26	39	36	36
Licencia hombres enfermedad hijos	10	22	24	43	39
Licencia hombres nacimiento hijos	5	26	39	27	17
Guardería infantil	25	32	24	14	11
Tiempo parcial	5	16	24	14	19
Horario flexible	15	16	22	0	17
Capacitación a familiares	20	32	32	27	36
Retiro con posibilidad reincorporación	5	16	17	27	22
<b>VIDA LABORAL EN SENTIDO ESTRICTO</b>					
Aumentar reclutamiento de mujeres	40	37	51	36	42
Favorecer acceso a capacitación	60	58	49	36	44
Favorecer acceso a puestos mejor remunerados	55	58	44	57	50
Favorecer acceso a puestos de mayor jerarquía	45	58	49	57	44

Fuente: Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en lo 90" (Proyecto Regional "Cambio tecnológico y mercado de trabajo", OIT/ACDI).

\* Las áreas sombreadas indican los casos en que un porcentaje cercano o superior a los 50% de los establecimientos considera factible la aplicación del programa.

TABLA 5-A

**POLITICA DE RECURSOS HUMANOS DIRIGIDA  
A LA MANO DE OBRA FEMENINA  
(Porcentajes de establecimientos)**

**PROGRAMAS CONSIDERADOS FACTIBLES DE APLICACION  
INDUSTRIA METALMECANICA**

Programas	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	México
<b>ARTICULACION VIDA DOMESTICA-VIDA LABORAL</b>					
Licencia mujeres enfermedad hijos	21	49	28	23	30
Licencia hombres enfermedad hijos	15	40	28	20	20
Licencia hombres nacimiento hijos	10	18	34	10	4
Guardería infantil	8	34	16	10	8
Tiempo parcial	12	19	19	13	12
Horario flexible	8	19	13	0	14
Capacitación a familiares	6	30	25	17	24
Retiro con posibilidad reincorporación	8	28	25	10	22
<b>VIDA LABORAL EN SENTIDO ESTRITO</b>					
Aumentar reclutamiento de mujeres	15	58	34	27	20
Favorecer acceso a capacitación	21	64	47	30	38
Favorecer acceso a puestos mejor remunerados	29	62	56	30	24
Favorecer acceso a puestos de mayor jerarquía	31	67	44	27	28

Fuente: Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en lo 90" (Proyecto Regional "Cambio tecnológico y mercado de trabajo", OIT/ACDI).

\* Las áreas sombreadas indican los casos en que un porcentaje cercano o superior a los 50% de los establecimientos considera factible la aplicación del programa.

TABLA 6

**POLITICA DE RECURSOS HUMANOS DIRIGIDA  
A LA MANO DE OBRA FEMENINA**  
(Porcentajes de establecimientos)

**PROGRAMAS CONSIDERADOS POCO FACTIBLES  
INDUSTRIA DE ALIMENTACION**

Programas	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	México
<b>ARTICULACION VIDA DOMESTICA-VIDA LABORAL</b>					
Licencia mujeres enfermedad hijos	10	21	12	7	19
Licencia hombres enfermedad hijos	25	37	27	36	31
Licencia hombres nacimiento hijos	45	37	22	43	36
Guardería infantil	35	26	54	36	69
Tiempo parcial	65	74	49	71	61
Horario flexible	50	74	59	86	67
Capacitación a familiares	55	47	19	57	44
Retiro con posibilidad reincorporación	50	74	59	43	53
<b>VIDA LABORAL EN SENTIDO ESTRICTO</b>					
Aumentar reclutamiento de mujeres	40	42	15	21	28
Favorecer acceso a capacitación	22	21	10	7	17
Favorecer acceso a puestos mejor remunerados	5	21	5	0	19
Favorecer acceso a puestos de mayor jerarquía	15	26	5	7	19

Fuente: Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en lo 90" (Proyecto Regional "Cambio tecnológico y mercado de trabajo", OIT/ACDI).

\* Las áreas sombreadas indican los casos en que un porcentaje cercano o superior a los 50% de los establecimientos consideraba poco factible la aplicación del programa.

TABLA 6-A

POLITICA DE RECURSOS HUMANOS DIRIGIDA  
A LA MANO DE OBRA FEMENINA  
(Porcentajes de establecimientos)

PROGRAMAS CONSIDERADOS POCO FACTIBLES  
INDUSTRIA METALMECANICA

Programas	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	México
<b>ARTICULACION VIDA DOMESTICA-VIDA LABORAL</b>					
Licencia mujeres enfermedad hijos	14	22	6	13	8
Licencia hombres enfermedad hijos	31	47	16	33	26
Licencia hombres nacimiento hijos	37	42	28	33	16
Guardería infantil	37	39	69	43	58
Tiempo parcial	29	79	69	50	54
Horario flexible	37	74	72	63	48
Capacitación a familiares	42	61	19	43	30
Retiro con posibilidad reincorporación	40	63	59	53	32
<b>VIDA LABORAL EN SENTIDO ESTRICTO</b>					
Aumentar reclutamiento de mujeres	35	37	50	30	18
Favorecer acceso a capacitación	25	19	19	20	6
Favorecer acceso a puestos mejor remunerados	17	24	25	17	8
Favorecer acceso a puestos de mayor jerarquía	17	19	28	20	4

Fuente: Encuesta "Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90" (Proyecto Regional "Cambio tecnológico y mercado de trabajo", OIT/ACDI).

\* Las áreas sombreadas indican los casos en que un porcentaje cercano o superior a los 50% de los establecimientos consideraba poco factible la aplicación.

## BIBLIOGRAFIA

- Abramo, L. (1993) - **Reconversión productiva, cambio tecnológico y empleo femenino en América Latina**, en Repercusiones de la reconversión productiva y del cambio tecnológico sobre el empleo y las condiciones de trabajo de la mujer, Santiago, OIT.
- Abramo, L. (1994) - **La Sociología del Trabajo en América Latina: nuevos paradigmas productivos, subjetividad obrera y relaciones de género**, en Economía y Sociología del Trabajo, N° 23/24, marzo-junio, Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Abramo, L. y Armijo, M. (1995) - **¿Cambio tecnológico en la empresa: igualdad de oportunidades para la mujer?**, en Agacino, R. y Echeverría, M. (org) Flexibilidad y condiciones de trabajo precarias, Santiago, PET.
- Abramo, L. (1995) - **La inserción de la mujer en los nuevos paradigmas productivos en SERNAM**, Igualdad de oportunidades para la mujer en el trabajo, Santiago (en imprenta).
- Abreu, A.R.P. (1993) - **Mudança tecnológica e gênero no Brasil: primeiras reflexões**, en Novos Estudos CEBRAP, N° 35, marzo, São Paulo.
- Abreu, A.R.P. y Sorj, B. (1994) - **Sub-contratação e trabalho a domicílio: a influência do gênero**, en Martins, H.H.S y Ramalho, J.R. Terceirização: Diversidade e negociação no mundo do trabalho, São Paulo, Hucitec-CEDI-NETS).
- Abreu, A.R.P. y Sorj, B. (1993) - **Trabalho a domicílio e relações de gênero: as costureiras externas do Rio de Janeiro**, en Abreu y Sorj (org.) O trabalho invisível: estudos sobre trabalhadores a domicílio no Brasil, Rio de Janeiro, Rio Fundo Ed.
- Amadeo, E. y otros (1994) - **A natureza e o funcionamento do mercado de trabalho brasileiro desde 1980**, Textos para Discussão, N° 353, octubre, Rio de Janeiro, IPEA.
- Arango, L.G. (1991) - **Mujer, religión e industria (Fabricato, 1923-1982)**, Medellín, Ed. Universidad de Antioquia/Universidad Externado de Colombia.
- Arriagada, I. (1991) - **Mujer y nuevas tecnologías en Guzmán, V. y otras**, Una nueva lectura: Género en el desarrollo, Lima, Ediciones entre mujeres.
- Arriagada, I. (1994) - **Transformaciones del trabajo femenino urbano**, Revista de la CEPAL, N° 53, Santiago.

- Arriagada, I. (1995) - **La equidad en la educación y el trabajo. Algunas especificidades de género**, Serie de Políticas Sociales, N° 10, Santiago, CEPAL.
- Benería, L. y Roldán, M. (1987) - **The crossroads of class and gender: industrial homework, subcontracting and households dynamics. A case study in México City**, Chicago, The University of Chicago Press.
- Brown, F. (1995) - **Productividad y mercado de trabajo. La industria metalmecánica y de alimentación en México**, Proyecto Regional OIT-ACDI, Lima OIT-Oficina Regional.
- Cacciamali, M.C. y Pires, J.M. (1995) - **Instituições do mercado de trabalho brasileiro e desempenho econômico**" (FEA-USP, mimeo).
- Callejo, J. y Martín, L. (1995) - **La promoción de la mujer a puestos de responsabilidad laboral**, en Sociología del Trabajo, Nueva Epoca, N° 23, Madrid, Siglo XXI.
- Canales, A. (1995) - **Condición de género y determinantes sociodemográficos de la rotación de personal en la industria maquiladora**, en González, S. *et. alli.*, Mujeres, migración y maquila en la Frontera Norte, México/Tijuana. El Colegio de México/El Colegio de la Frontera Norte.
- Castillo, J.J. y Santos, M. (1993) - **La calificación del trabajo y los distritos industriales**, en Economía y Sociología del Trabajo, N° 21/22, septiembre-diciembre, Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Castillo, J.J. (1992) - **El absentismo laboral de la mujer: el fin de un mito**, El País, 11/6/92, Madrid.
- CEB (Centro de Estudios Bonaerense) (1995) - **Informe de Coyuntura**, Año N° 48, septiembre, Buenos Aires.
- Cockburn, C. (1981) - **The material of male power**, en Feminist Review, N° 9.
- Garmendia, M. (1994) - **Trabajo de mujeres**, en El derecho laboral de MERCOSUR, Montevideo, FUC-RELASUR-OIT.
- Guterman, L. (1995) - **Estrategias de competitividad, productividad, recursos humanos y empleo en los 90**, Proyecto Regional OIT/ACDI, Lima, OIT-Oficina Regional.
- Hirata, H. (1989) - **Automação micro-eletrônica e trabalho: o caso da indústria de vidro no Brasil**, en Para um levantamento sistemático dos impactos sócio-econômicos da automação micro-eletrônica, São Paulo, DIEESE-FINEP.

- Hirata, H. (1993) (org) - **Sobre o "modelo" japonês**, São Paulo, EDUSP- Aliança Cultural Brasil-Japão.
- Hirata, H., Husson, M. y Roldán, M. (1995) - **Reestructuraciones productivas y cambios en la división sexual del trabajo y del empleo (Argentina, Brasil y México)**, en Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 24, primavera de 1995 (Madrid, Siglo XXI, España).
- Hola, E. y Todaro, R. (1992) - **Los mecanismos del poder (hombres y mujeres en la empresa moderna)**, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano.
- Humphrey, J. (1987) - **Gender and work in the Third World (sexual divisions in brazilian industry)**, Londres/New York, Tavistock Publications.
- Jenson, J. (1989) - **The talents of women, the skills of men: flexible specialization and women**, en Wood, S. (org), The transformation of work?, Londres, Unwin Hyman.
- Kergoat, D. (1985) - **¿Obreros igual a obreras?**, en Crítica de la Economía Política, N° 14-15, México, Ed. Latinoamericana.
- Leite, M. (1995) - **Novas formas de gestão da mão de obra e sistemas participativos no Brasil**, en Paradigmas de la Sociología del Trabajo", Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, año 1, N° 1, Ciudad de México, ALSTRA.
- Maruani, M. (1991) - **La construcción social de las diferencias d esexo en el mercado de trabajo**, Revista de Economía y Sociología del Trabajo, N° 13/14, septiembre-diciembre, Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Maruani, M. (1993) - **La calificación, una construcción social sexuada**, Economía y Sociología del Trabajo, N° 21/22, septiembre-diciembre, Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Oliveira, R. (1991) - **O elogio da diferenca**, Sao Paulo, Brasiliense.
- ONUDI (1994) - **Participación de la mujer en el sector manufacturero. Patrones determinantes y tendencias futuras**, Unidad de Integración de la Mujer en el Desarrollo Industrial, CEPAL, Santiago.
- Piore, M. y Sabel, C. (1984) - **The second industrial divide**, New York, Basic Books.

- Pollack, M. (1995) - **Mujeres y mercado de trabajo. Desafíos para una participación con equidad**, en SERNAM, Igualdad de oportunidades para la mujer en el trabajo, Santiago (en imprenta).
- Rial, N. (1993) - **Regulación del trabajo de la mujer en la República Argentina: empleo, condiciones de trabajo y normas protectoras**, en Regulación del trabajo de la mujer en América Latina, Ginebra, OIT-Ministerio de Asuntos Sociales e Instituto de la Mujer de España.
- Soifer, R. (1995) - **Cambio técnico y mercado de trabajo: reestructuración industrial, recursos humanos y relaciones laborales en Argentina**, Proyecto Regional OIT/ ACIDI, (Lima, OIT-Oficina Regional).
- Todaro, R. (1995) - **Los costos laborales del trabajo de la mujer**, en SERNAM, Igualdad de oportunidades para la mujer en el trabajo, Santiago (en imprenta).
- Valdés, T. y Gomáriz, E. (1995) - **Mujeres latinoamericanas en cifras** (Tomo comparativo). Santiago de Chile, Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales de España/FLACSO.
- Zimmermann, S. (1993) - **Regulamentacao do trabalho da mulher no Brasil**, en Regulación del trabajo de la mujer en América Latina, Ginebra, OIT-Ministerio de Asuntos Sociales e Instituto de la Mujer de España.