

## **Cargas invisibles de la mujer dirigente en el sector empresarial: apuntes para una reflexión sobre otras violencias**

*(Especial para No a la Violencia)*

*Por Javier Reyes Hernández. Doctor en Ciencias Psicológicas. Profesor Titular de la Universidad de Pinar del Río. [reyeshernandezjavier@gmail.com](mailto:reyeshernandezjavier@gmail.com)*

El sector empresarial y productivo constituye uno de los pilares de nuestra economía. Sobre él descansan muchas de las estrategias que permitirán lograr un crecimiento económico sustancial que garantice el adecuado funcionamiento de otros sectores priorizados, así como atender las principales demandas de nuestra población.

La dinámica actual hace que los énfasis fundamentales se coloquen en elevar los niveles de producción, de rentabilidad, reducir las importaciones, posicionar una cartera de productos y servicios competitivos en el mercado internacional, entre otros aspectos que solo hablan de hacer tangible lo que cada empresa tiene en su objeto social.

A la par de estos procesos más visibles, se van mezclando otros fenómenos que se acompañan como subtramas de esas tramas principales. Son los aspectos de orden subjetivo que se van formando y moldeando desde la cultura organizacional y que tienen un efecto directo en la eficiencia, eficacia, competitividad, creatividad y capacidad para producir de las empresas.

Quiero rescatar de todo lo anterior la importancia que supone la actividad de dirección, médula de todo proceso de desarrollo, cambio y transformación en el sistema empresarial. ¿Cómo convertir los procesos de dirección en verdaderos ejercicios de liderazgo participativo y transformacional? Ahí radica uno de los desafíos más imponentes en la realidad actual de las empresas en nuestro país, sin embargo, ¿cómo se visualiza esta realidad cuando quien ocupa un puesto de dirección estratégico de la empresa es una mujer?

Acercarnos al tema de la construcción social de la mujer dirigente en el sector empresarial a partir de los estereotipos que prevalecen y, específicamente, qué manifestaciones de violencia por razones de género pudieran vivenciar desde ese rol, es el propósito fundamental de esta reflexión que deviene resultado de un pequeño estudio en el que participaron 18 mujeres dirigentes del sector empresarial y productivo, en la provincia de Pinar del Río, en el extremo occidental cubano. Debido a la actual coyuntura desatada por la covid-19 y el necesario distanciamiento físico que genera, se ajustó la recogida de información a un [cuestionario](#) en línea.

### **Las empresas como reflejo de una sociedad patriarcal**

En el contexto del 20º aniversario de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y su Plan de Acción, Cuba emitió un Informe Nacional de seguimiento donde se refiere cómo en la más reciente Constitución de la República, en su artículo 44, se ratifica que se ofrecen a la mujer las mismas oportunidades y posibilidades que al hombre a fin de lograr su plena participación en el desarrollo del país.

Las estadísticas develan lo que se ha logrado en el país en relación con empoderamiento femenino, evidenciado en la representación parlamentaria del 53,2 por ciento de mujeres en la Asamblea Nacional del Poder Popular en su novena legislatura. Cifras semejantes, e incluso superiores, podrían citarse en disímiles áreas donde está representada la mujer hoy, pero los números no son suficientes para hablar de equidad y, si nos conformamos con ellos, nos construimos una idea desfigurada de la realidad.

Ciertamente, las mujeres cubanas tienen un protagonismo real y ostensible en todas las esferas de nuestra sociedad. La igualdad de oportunidades para el hombre y la mujer es un imperativo, al menos desde su concepción. Pero, ¿qué pasa en algunos sectores de nuestra economía?, ¿cómo suele instalarse en las representaciones subjetivas de los colectivos laborales de empresas, el hecho de que dirija una mujer?, ¿la igualdad de oportunidades, en este caso, es real o nominal?

Acercarnos al tema desde los resultados de la encuesta aplicada nos ofrece algunas pistas para continuar reflexionando en el estudio de esta problemática, pero se necesita profundizar en este tema desde otros dispositivos metodológicos más abiertos, grupales y dialógicos, para poder seguir encontrando las verdaderas raíces de un asunto que, la mayoría de las veces, se mantiene en silencio, invisible.

El 72,2 por ciento de la muestra estudiada refiere llevar más de cinco años de experiencia como dirigente, lo que nos coloca ante una muestra que, básicamente, ha tenido acercamientos a múltiples problemáticas que se pueden presentar en una empresa.

Por otra parte, de la muestra estudiada, el 72,2 por ciento plantea que el total de hombres dirigentes sigue siendo mayor, en comparación con el total de mujeres. Este es un primer punto de análisis, el acumulado histórico, social y cultural que prevalece, de generación en generación, y que confirman los estereotipos sexistas que rodean a la figura de la mujer en cargos de responsabilidad en las empresas.

En relación con el hecho de sentirse violentadas alguna vez por el rol que ocupan, llama la atención que, excepto en dos casos, el resto sí lo ha sentido. Al referirse a la frecuencia de manifestaciones de violencia, un tercio expresa “siempre”, mientras 27,7 por ciento considera que “ocasionalmente” y una proporción similar responde que “casi nunca”. Las formas de expresión, a decir de 66,6 por ciento, han sido indirectas; en tanto 33,3 por ciento las han vivenciado de manera encubierta. Respecto al tipo de violencia, predomina en 77,7 por ciento de las respuestas la agresión psicológica, pero el resto hace referencia a determinada agresión verbal y gestual.

Lo anterior es un reflejo de que la cultura organizacional estructura las relaciones de poder de manera asimétrica entre hombres y mujeres en muchas de las empresas, situación reforzada por el dominio de los valores androcéntricos excluyentes de lo femenino. Esto se ve menos reflejado en instituciones dedicadas a la ciencia, la educación y la cultura, donde sí existe un predominio mayor de mujeres en cargos de dirección. En estos casos se confirma un estereotipo vigente en nuestra sociedad: “los hombres para las ciencias duras, las mujeres para las ciencias blandas”.

Cuando se les pregunta a estas entrevistadas sobre las oportunidades que tienen las mujeres de ocupar cargos de dirección en sus empresas, la gran mayoría (83,3%) considera que siempre tienen las mismas oportunidades, mientras que el resto advierte que esto ocurre “ocasionalmente”. Este dato resulta coherente con las políticas de género y de acceso equitativo, según méritos y capacidades, a todos los cargos y empleos del Estado, de la administración pública y producción y prestación de servicios, y a la disposición legal de percibir salario igual por trabajo de igual valor en nuestro país.

Por otra parte, la razón más frecuente que refiere la muestra seleccionada acerca de por qué hay más hombres que mujeres dirigentes se enfoca, fundamentalmente, en la sobrecarga por las responsabilidades domésticas que las mujeres también tienen que asumir. Sin embargo, 16,6 por ciento de las entrevistadas hizo referencia a la necesidad que tienen las mujeres, muchas veces, de demostrar que pueden alcanzar los mismos logros que el hombre. Este es el resultado de la naturalización de jerarquías de poder y desigualdades estructurales que han sido nutridas, históricamente, por sistemas de creencias, normas culturales y procesos de socialización y en las que la mujer siempre ha ocupado un lugar de desventaja.

No caben dudas de la permanencia de estereotipos machistas en el imaginario social y en los procesos simbólicos que se dan a nivel de las organizaciones y empresas, enrumados, con frecuencia, hacia comportamientos que acrecientan prejuicios sociales. Son justamente la problemática de las tareas familiares y los roles de cuidadoras las cargas más frecuentes de las mujeres dirigentes.

Finalmente, la mayoría de las mujeres de la muestra de estudio coincidió en que el principal desafío como dirigentes del sector empresarial que han tenido que enfrentar ha sido el de lograr el respeto y el reconocimiento de sus superiores. Superiores que generalmente son hombres, legitimados en ese poder machista y patriarcal, y reconocidos en una hegemonía que privilegia una subjetividad masculina, mayoritaria en los puestos de dirección.

Es evidente que aún queda mucho camino que recorrer en el intento por reducir la segregación laboral que viven muchas mujeres. El llamado “techo de cristal” aún sigue siendo un fenómeno real en algunas empresas. Como señalan los resultados de este estudio, la mayoría de las veces esa violencia no se manifiesta de manera abierta, sino que se solapa en un discurso que revela expresiones encubiertas de micro-machismos en las propias dinámicas laborales; no se visibilizan, pero laceran, dañan la autoestima y limitan las proyecciones futuras de muchas mujeres.

La violencia de género hacia la mujer dirigente no comienza en la empresa, tienen su origen estructural a muy temprana edad, a nivel familiar y escolar. A pesar de que las estructuras de poder de la sociedad que perpetúan estas manifestaciones de violencia se caracterizan por su profundo arraigo y hasta intransigencia, es necesario seguir planteando nuevos retos para las ciencias sociales, que no solo están relacionadas con la necesidad de visibilizar la violencia (cuestión que constituye un punto de partida necesario), sino de construir --de conjunto con otras instituciones--, estrategias educativas, de orientación y de permanente sensibilización desde temprana edad y que involucren a niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familia, escuela, comunidad, medios de comunicación y todos los actores sociales posibles.