

# Mujeres ejecutivas en México

*Gina Zabudovsky\**

## Resumen

Se analiza la participación de las empresarias y ejecutivas en México desde una perspectiva comparativa con el resto del mundo. Se basa en información obtenida de cuestionarios aplicados anualmente a partir de 1992, de la interpretación de algunas fuentes estadísticas y de los estudios que sobre el tema se han hecho en otros países. Los puntos que se abordan son las limitaciones de la información estadística existente y el análisis de las estadísticas de la participación económica en cargos ejecutivos y altos cargos de dirección. A partir de estos datos, se concluye a manera de hipótesis como la cultura organizacional establecida (sea pública o privada) y los factores socio-culturales le colocan un «techo de cristal» a las mujeres que las relega, en general, a cargos de menor nivel jerárquico en sus respectivas organizaciones.

**Términos Claves:** mujer ejecutiva, empresaria, México.

## Abstract

The business woman participation in Mexico, is analyzed from a comparative perspective to the rest of the world. Based on survey information accomplished annually since 1992, from the interpretation given by some statistical sources and by the research done in other countries about this topic. The article talks about the limitations with the existing statistical information and the statistical analysis of the economic participation in executive and high rank administrative jobs. From these data is conclusive, in a hypothetical way how the established cultural organization (public or private) and the socio-cultural factors place a "crystal top" to women, placing them in lower level jobs within their organizations.

**Key Terms:** executive woman, business woman, Mexico

## Introducción

El presente trabajo es producto de un estudio en proceso sobre las mujeres en la administración de empresas en México. Empezaré mi exposición señalando los principales problemas con los cuales se enfrenta

\* UNAM-F.C.P.S. (Cenada de Monte Karmérún 42-PH. CP 11.000 PF. México).

la investigación en esta temática, posteriormente proporcionaré algunos datos que dan cuenta de la participación de las mujeres en cargos ejecutivos en nuestro país a la luz de una estrategia comparativa que pretende evaluar su situación en función de otros sectores de la población económicamente activa y de las características de las mujeres en cargos de decisión económica en otras partes del mundo.

### Los retos de la investigación

La investigación sobre las mujeres ejecutivas y empresarias en México tiene que enfrentarse a varios retos. El primero que vale la pena destacar es la poca accesibilidad de información confiable que permita hacer un diagnóstico sobre este sector de la población femenina económicamente activa. Esto se manifiesta en varios aspectos:

1.- En el nivel de la investigación nos enfrentamos con una falta de estudios previos sobre las mujeres empresarias y ejecutivas en México y la consecuente ausencia de bibliografía sobre este tema.

Como sabemos, hasta 1970, esto tenía su explicación en un hecho más generalizado relacionado con la escasez de estudios sobre trabajo femenino que a su vez se explicaba por la presencia reducida de las mujeres en las actividades extradomésticas (asalariadas o por cuenta propia) destinadas a la producción de bienes y servicios. (GARCÍA Y OLIVEIRA, 1994: 25) <sup>1</sup>.

Este panorama cambia radicalmente en los años setenta y ochenta. Con la marcada expansión de la presencia femenina en los mercados de trabajo ganan importancia los estudios sobre el tema<sup>2</sup> que se apoyan en diversas estrategias de análisis. En la búsqueda de un mejor entendimiento sobre los factores que dificultan o facilitan la participación económica de la mujer, algunos trabajos comparan la población económicamente activa masculina y femenina en términos de ocupación, y de ramas de actividad en que ambos se desempeñan. Otras investigaciones se centran en la población femenina y su papel creciente en los mercados de trabajo señalando diferencias regionales y ocupacionales (GARCÍA Y OLIVEIRA, 1994: 25-27)

Sin embargo, pese a lo que podríamos caracterizar como una creciente especialización de este tipo de estudios, para el problema que hoy nos ocupa es importante hacer notar que en términos generales estos se han abocado al análisis de las mujeres obreras —y recientemente con

<sup>1</sup> Entre los estudios pioneros sobre la participación económica femenina se encuentran los de RENDON Y PEDRERO (1976). Sobre este período también se encuentran los trabajos de ELÚ DE LEÑERO (1975); GARCÍA (1975); TIENDA (1975); PEDRERO Y RENDON (1982) y DE RIZ (1986).

<sup>2</sup> En años más recientes los trabajos sobre el tema se han multiplicado. Entre ellos puede mencionarse los de ALONSO (1984); PACHECO (1988); GABAYET (1988); OLIVEIRA (1989); COOPER ET AL (1989); RAMÍREZ Y DAVUII (1990); OLIVEIRA Y GARCÍA (1990) y PEDRERO (1990).

énfasis en las maquiladoras—, de la mujer campesina, de la mujer en el sector informal, de las trabajadoras domésticas.<sup>3</sup> Los distintos programas y centros de investigación sobre la mujer que existen en México sólo recientemente han empezado a introducir algunos puntos relacionados con la mujer empresaria y ejecutiva dentro de sus agendas.

La falta de atención hacia el estudio de este sector de la población femenina económicamente activa se explica a su vez por el poco peso que las mujeres ejecutivas han representado tanto a nivel nacional como en términos mundiales.

Hasta el inicio de la década de los setenta, la presencia de la mujer en los cargos gerenciales de la mayoría de los países permanecía prácticamente invisible. El hecho de que no se encontraran mujeres que asumieran altas responsabilidades administrativas se consideraba un asunto sin importancia que como tal ni siquiera había sido problematizado. La presencia absoluta de los hombres en los puestos directivos de las estructuras organizacionales se consideraba como un asunto tan normal y común que ni siquiera era considerado como un objeto de atención para la reflexión teórica o para la exploración empírica. (GOETZ, 1992). Este panorama empieza a cambiar hacia mediados de los años setenta conforme las mujeres ejecutivas adquieren cierta visibilidad (IZRAELI y ADLER, 1994: 3).

Las anteriores circunstancias explican por qué la investigación sobre el avance y las barreras de la mujer en cargos gerenciales es relativamente nueva. El interés por el tema se origina en Estados Unidos a principios de los años setenta<sup>4</sup> y en otras regiones se manifiesta posteriormente. En Europa Occidental y Asia los estudios sobre la cuestión empiezan a desarrollarse a principios y mediados de los ochenta respectivamente; y en los países excomunistas de Europa Oriental y de la República de China hasta finales de esa misma década. (ISRAELI Y ADLER, 1994: 4). En lo que respecta al caso de México y América Latina, la consulta de diversas fuentes bibliohemerográficas que he llevado a cabo, me lleva a afirmar que el interés por esta problemática se empieza a manifestar tímidamente hasta la década de los noventa<sup>5</sup>.

2.- A la falta de una tradición de investigaciones previas sobre esta temática se añaden otros obstáculos. Uno de los principales se relaciona con la dispersión y falta de precisión de las fuentes estadísticas. La mayoría de las encuestas y estudios que se hacen sobre la situación de las empresas en México tanto en las universidades como en agencias

<sup>3</sup> Para una revisión de los distintos estudios sobre la participación de la mujer en la actividad económica puede consultarse el texto de RODRIGUEZ Y WELTI ( s/f).

<sup>4</sup> Uno de estudios más importantes sobre el tema , el de Moss Kanter titulado *Men and Women of the Corporation* se editó en 1997.

<sup>5</sup> Este interés tardío por el tema puede ser un factor que explique el porqué las diversas compilaciones que dan cuenta de la realidad de las mujeres ejecutivas en distintos países no incorporan análisis sobre América Latina (consultése por ejemplo de IZRAELI Y ADLER, 1988 y 1994)

gubernamentales y organizaciones privadas y empresariales no suelen incluir dentro de sus datos el sexo de los empresarios.

3.- Las fuentes estadísticas existentes que si toman en cuenta el sexo ( como los Censos Nacionales de Población o las Encuestas Generales de Empleo) no permiten una percepción del todo confiable. En el caso de las mujeres empresarias, éstas no detectan las actividades dentro de la economía informal ni permiten apreciar su participación en empresas familiares que suelen aparecer a nombre de un hombre ( ZABLUDOVSKY, 1993)

En lo que se refiere a las mujeres ejecutivas, los datos suelen ser demasiado generales ya que en el rubro de « funcionarios » o de « gerentes del sector privado » no se distingue entre los distintos niveles de la administración : no sabemos se trata de directores generales, de directores de área, o de subalternos. Este problema se agudiza ya que la estructura de ingresos tampoco se desagrega más allá de sueldos de 10 a más salarios mínimos, lo que impide observar claramente los niveles gerenciales más altos (que en promedio deben ser arriba de 20 salarios mínimos, MARTÍNEZ, 1994: 43) y donde debido al fenómeno lo que en la literatura anglo-sajona se conoce como « glass ceiling » (techo de cristal)<sup>6</sup> se presentan los mayores contrastes entre hombres y mujeres.

A pesar de estas deficiencias en las fuentes informativas, a continuación se expone un avance de investigación que presenta un perfil de la mujer ejecutiva en México en relación a la participación femenina en los mercados de trabajo. La primera sección de esta ponencia se sustenta en la interpretación de los datos de la Encuesta Nacional de Empleo, y la segunda responde a un análisis del personal ocupado en los principales cargos de dirección de las compañías más grandes del país.

### **La participación económica de la mujer y los cargos ejecutivos**

Como lo han señalado varios estudios, durante el presente siglo, el incremento de la participación femenina en los mercados de trabajo de los países industrializados se ha acelerado notoriamente. En los años ochenta, la proporción de mujeres activas en países tales como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra era alrededor del 60% y en Suecia ya estaba por encima del 80% desde mediados de los setenta. «Se trata de una verdadera revolución tanto en términos estructurales como culturales». (GARCÍA Y OLIVEIRA, 1994: 39).

<sup>6</sup> El término «techo de cristal» se empezó a manejar a partir de 1986 cuando el *Wall Street Journal* lo utilizó para describir las barreras invisibles con las que se enfrentan las mujeres ejecutivas conforme se acercan a los niveles más elevados de la jerarquía corporativa. El «techo de cristal» se refiere así a la serie de obstáculos que pueden ser imperceptibles aún para las propias mujeres pero que en la práctica contribuyen a perpetuar los mecanismos de discriminación a través de esquemas muy arraigados que están presentes tanto en la sociedad en su conjunto como en las instituciones donde ellas trabajan y actúan. (AVELAR, 1994; BURIN, 1994, GLASS CEILING COMMISSION, 1995; HELLER, 1994)

Sin embargo, esta revolución está lejos de permear todas las esferas de actividad y todos los niveles de responsabilidad. El papel de la mujer en los principales cargos de liderazgo y de decisión -política, económica y social- es aún bajo. Si echamos un vistazo al número de mujeres que tienen acceso a las principales posiciones ejecutivas de las compañías se puede constatar que, a pesar de las altas tasas de participación femenina en la economía, en ningún país las mujeres funcionarias en los cargos superiores de la gerencia llegan a representar un porcentaje importante. En Estados Unidos, donde la tasa de participación femenina alcanza el 46 %, las mujeres tienen una mínima representatividad en los cargos ejecutivos más importantes. (BALL, 1991; IZRAELI Y ADLER, 1994 ).

En los países en vías de desarrollo, a pesar de que las mujeres se incorporan en forma creciente a las actividades extradomésticas no agrícolas, los niveles de participación económica femenina todavía están muy por debajo de los registrados en los países desarrollados <sup>7</sup>. En México, las apreciaciones de las distintas fuentes estadísticas coinciden en que la participación económica femenina se ubica alrededor del 30% GARCÍA Y OLIVEIRA, 1994). Sin embargo, la presencia numérica de las mujeres disminuye conforme aumentan los niveles de la jerarquía ocupacional. A continuación se hacen algunas reflexiones sobre esta cuestión a partir de la interpretación de los datos de la Encuesta Nacional de Empleo (1991).

### Presencia de la mujer en cargos ejecutivos intermedios

A pesar de las imprecisiones que el monto máximo de 10 salarios mínimos representa para la apreciación de las inequidades de género en los altos niveles de la pirámide ocupacional, los datos de la ENE muestran que del total de población ocupada que rebasa estos ingresos el 88.38% son hombres y el 11.61% son mujeres. Estos datos evidencian la desigualdad en la proporción de hombres y mujeres que se encuentran dentro de los ingresos más elevados.

En lo que respecta a la población de funcionarios y administradores en las áreas más urbanizadas del país, nos encontramos que de un total de 502.116 las mujeres representan el 14.25% ( lo que equivale a afirmar que su presencia es de una a seis en relación a los hombres) sin embargo, si solo tomamos en cuenta a aquellos que reciben más de diez salarios mínimos (los otros difícilmente podrían ser considerados como funcionarios con alguna responsabilidad de decisión) tenemos que las mujeres representan únicamente el 7.12% del total ( lo cual equivale a 13 hombres por cada mujer).

<sup>7</sup> ANKER Y HEIN apuntan que, en los años setenta, la cifra más elevada de mujeres en actividades no agrícolas se observa en América Latina y El Caribe. (ANKER Y HEIN, 1987; GARCÍA Y OLIVEIRA, 1994:39). En México se ha observado que a pesar de que los niveles de participación económica femenina se expanden en forma rápida, aún se ubican dentro del nivel promedio de América Latina (KATZMANN, 1984; ANKER Y HEIN, 1987; ARRIAGADA, 1990, citado por GARCÍA Y OLIVEIRA, 1994: 39 )

Lo anterior nos lleva a plantear una afirmación inicial que será clave para el presente trabajo: entre los funcionarios y ejecutivos que reciben más de diez salarios mínimos la segregación de las mujeres es aún mayor que entre la población general que recibe este ingreso ya que su presencia equivale a 4.5 puntos porcentuales menos (11.61% -7.12% respectivamente) Es decir, mientras que en términos generales por cada 8 hombres que reciben salarios mayores a diez salarios mínimos hay una mujer; en el sector de funcionarios y ejecutivos, por cada mujer que recibe estos montos hay 13 hombres.

Estos datos nos llevan a plantear algunas cuestiones que pueden constituirse como hipótesis para corroborar a lo largo de la investigación (de la cual este artículo sólo constituye una parte) y que puede enunciarse de la siguiente forma: la brecha entre la presencia masculina y femenina en los cargos de alta dirección se explica tanto por factores socioculturales de carácter general como por elementos más específicos relacionados con la cultura organizacional. En este sentido se puede afirmar que las organizaciones construyen nuestras nociones de sexualidad y a su vez éstas se constituyen en los fundamentos de la organización. (BURREL Y HEARN, 1990: 25)

A partir de lo hasta aquí expuesto, coincido con algunas autoras cuando señalan la necesidad de entender la categoría de género como una parte constitutiva del ejercicio de la administración que conlleva una serie de relaciones entre el sexo, el ejercicio del poder, y la estructura de la organización. Así considerada la concepción de género alude a una serie de relaciones sociales basadas en percepciones culturales de pretendidas diferencias entre los sexos que a su vez presuponen y reproducen una serie de significaciones y jerarquías que sustentan relaciones asimétricas de poder (GOETZ, 1992: 9; SCOTT, 1986: 1067)

En lo que respecta al tema que hoy nos ocupa, dentro de los factores culturales de carácter más general destaca la socialización diferenciada que influye significativamente en el desarrollo de una carrera. Las expectativas de la educación formal y no formal en torno a los distintos patrones del éxito en hombres y mujeres en los contextos tradicionales conlleva que los cargos de autoridad y liderazgo sean considerados como prototipos de lo «masculino». Como consecuencia, no es difícil suponer que sean las propias mujeres quienes - consciente o inconscientemente, como producto de una decisión racional o de la propia construcción de su subjetividad - consideren que estos puestos no constituyen una opción para ellas y por lo tanto opten por otras alternativas de trabajo consideradas «más femeninas» y limiten sus aspiraciones a la ocupación de funciones que, a menudo, coinciden con los niveles más bajo de la jerarquía institucional.

Pero además de estos patrones culturales de carácter general que conforman gran parte del eje de la diferenciación de las «personalidades»

de los hombres y las mujeres en nuestra sociedad, para esta investigación se deben tomar en cuenta otros factores que se sitúan en el plano más concreto de lo que podríamos considerar como la «cultura organizacional» y dónde a menudo se reproducen de forma exponencial las distintas características de lo «femenino» y lo «masculino».

De acuerdo a la definición de ETZIONI (1972), la organización puede considerarse como una coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad». Las organizaciones se distinguen por diversos atributos como su tamaño, rama de actividad, objetivos, etc. La mayoría de las organizaciones establecidas que están en funcionamiento han implementado una serie de rutinas, normas, tradiciones, y descripción de cargos. Se trata de pautas que constituyen la «propia cultura de la organización» (HELLER, 1994: 12).

El término «cultura organizacional» designa así a la serie de significados compartidos entre los miembros de la organización que conlleva al acuerdo en torno a lo que constituye un comportamiento correcto y significativo y que puede permitir establecer distinciones entre las empresas en relación a sus normas, el tipo de supervisión, el grado de autonomía individual, el apoyo de los directivos a sus subordinados, la identificación de los miembros con la corporación, la relación desempeño-premio, la tolerancia al conflicto y la predisposición a tomar riesgos y a innovar, etc (HOLA y TODARO, s/f: 19). Las forma en que se combinan estas características nos señala «como se hacen las cosas» en una determinada empresa y genera un conjunto central de reglas implícitas, conocimientos y expectativas que rigen las conductas diarias. En la medida en que se trata de un sistema con significados compartidos, éste modela la conducta y hace que los individuos con distinta formación o diferentes niveles en la organización tiendan a describir la cultura en términos semejantes. (HOLA Y TODARO, s/f: 19-20)

Puesto que las organizaciones existen en un lugar y en un momento histórico determinado, éstas tienden a reproducir los elementos de su propio contexto social. (BURRELL Y HEARN, 1990: 18) Por otra parte, en la medida en que el género es una categoría cultural las propias organizaciones contribuyen a la construcción de lo «femenino» y lo «masculino» (MILLS, 1990: 30; SHEPPARD, 1990).

De hecho, la cultura organizacional tradicional suele tener una práctica diferencial según el sexo, en términos generales, se comparte la idea de que los cargos gerenciales no son propiamente femeninos (HOLA y TODARO, s/f: 22- 23). Así, la baja participación de las mujeres en puestos ejecutivos se explica en gran medida por factores inherentes a las

políticas que se adoptan al interior de las propias compañías en función de la distribución y jerarquización de las tareas en función del género; los distintos patrones para evaluar y compensar los desempeños de hombres y mujeres; la poca flexibilidad en el horario de trabajo; las estructuras piramidales y la expectativa que se produce en torno al compromiso del funcionario con la empresa y que en la mayoría de los casos le exigen relegar a un muy segundo término y -en ocasiones hasta renunciar- a otro tipo de actividades (personales, familiares, etc).

En lo que respecta a este último factor, como se sabe, los niveles ejecutivos más altos requieren de una dedicación de tiempo completo que a menudo rebasa el horario normal de 40 a 48 semanales. Al respecto, es interesante resaltar que las mujeres ejecutivas dedican una jornada normal de trabajo (entre 40 y 48 horas semanales) y que esta no varía en relación a la de los hombres funcionarios y directores (44, 98% y 44, 50% respectivamente).

La vinculación entre los horarios de trabajo, el rango y sexo del funcionario suele estar estrechamente relacionado. Algunos estudios señalan que en no pocas ocasiones en los argumentos de las empresas más tradicionales para no promover a las mujeres a altos cargos de dirección se señala la necesidad de aceptar que las mujeres deben cumplir estrictamente el horario de salida para poder hacerse cargo de sus obligaciones familiares. En las empresas consideradas más modernas el problema suele enunciarse de forma diferente, se afirma que «las mujeres pueden ocupar cualquier cargo,» siempre y cuando trabajen hasta la hora «que sea necesario» lo cual de alguna manera, vuelve a dejar implícito que «las mujeres no son gerentes porque no trabajan hasta tarde, aunque puedan serlo si así lo desea y se adaptan a esas reglas» (HOLA Y TODARO, s/f: 22-23)

Estos datos de la investigación corroboran que la mayoría de los funcionarios y ejecutivos hombres y mujeres (68,64) le dedican a su trabajo 40 horas o más. Entre los hombres ejecutivos y funcionarios, el porcentaje alcanza cerca del 70% y entre las mujeres representa el 60% de las mismas, pero en ambos casos se trata de una mayoría. La diferencia de 10 puntos porcentuales es congruente con los datos dados en el párrafo anterior.

Sin embargo, cuando se rebasa este horario de trabajo se llegan a encontrar importantes diferencias entre hombres y mujeres. Si sólo tomamos en cuenta el nivel de ejecutivos y funcionarios que trabaja más de 49 horas a la semana (lo que en inglés se conoce como «workalcoholics») nos encontramos que mientras el 42,84% hombres ejecutivos trabajan esta cantidad de tiempo, sólo el 21, 81 % de las mujeres lo hacen (se trata de un porcentaje nada despreciable en relación al horario normal de trabajo pero que sí marca una diferencia en relación a los hombres). Además es interesante hacer notar que los funcionarios y ejecutivos que trabajaron esta cantidad no lo hicieron por una situación excepcional sino, que por el contrario, se trataba de un horario de trabajo normal.



Con los mismos datos, nos podemos encontrar con que de los 200.102 funcionarios que trabajan más de 49 horas podemos encontrar una diferenciación entre hombres y mujeres ya que las mujeres representan sólo el 7,81 % de los casos. Este porcentaje se aproxima al de la representación de mujeres administradoras y funcionarias que ganan más 10 salarios mínimos aunque, desde luego, esto no quiere decir que de una forma mecánica el mayor monto de ingreso coincida siempre con el mayor número de horas trabajadas.<sup>8</sup>

Además de las diferencias hasta aquí apuntadas basadas en la remuneraciones y los horarios de trabajo, la relación entre el número de mujeres y hombres ejecutivos también depende de otras variables .

Normalmente es de hacer notar que la presencia de mujeres ejecutivas es menor entre los puestos directivos del sector privado que entre los funcionarios públicos. Mientras que en el primero las mujeres gerentes solo llega a representar el 13,75% entre los funcionarios públicos la presencia de las mujeres alcanza el 20,67 %. Esta situación es también similar a la que se da en otros países donde se ha demostrado que la mayoría de las mujeres profesionales y gerentes no trabajan en el sector privado sino que se concentran más bien en el sector público y en lo que se podría considerar un « tercer sector » de agencias no- gubernamentales- dedicadas a la prestación de servicios en el área salud, y de educación y cultura tales como librerías, museos , organizaciones artísticas e instituciones filantrópicas ( GLASS CEILING COMMISSION, 1994; WRIGHT AND CROCKETT- TELLEI, 1994) .

Algunas investigaciones han encontrado que hay menor discriminación de género en el sector público que en el privado. ( MANSOR, 1994: 107) sin que esto signifique desde luego que no se hayan encontrado importantes formas de exclusión hacia las mujeres en las diferentes instancias de la Administración Pública (GOETZ, 1992) . Por otra parte, también se ha señalado que a pesar de que las mujeres suelen ser mayoría en ciertas instituciones de salud y educación, en muchas de ellas no llegan a ocupar posiciones ejecutivas y cargos relevantes en la planeación de políticas públicas.(GOETZ, 1992). Las mujeres sólo llegan a representar una mayoría en los cargos más bajos de la pirámide organizacional ocupando el 54,91 % de los diversos cargos de «oficinistas». En los niveles cúpula de las organizaciones los porcentajes de mujeres se reduce notoriamente como lo muestra el análisis de los principales puestos de dirección de las empresas más importantes de México que se presentan a continuación.

<sup>8</sup> En las jornadas laborales menores de 40 horas también encontramos una diferenciación entre los hombres y las mujeres ejecutivas. El porcentaje de mujeres que trabajan tiempo parcial es mayor que el de hombres.

### Participación de las mujeres en altos cargos de dirección

Si se rastrea la participación de la mujer en otras fuentes el panorama resulta mucho más inequitativo que el que hasta ahora se ha presentado con base en los datos de la Encuesta Nacional de Empleo. Una de las formas de detectar el peso de las mujeres en los cargos de decisión económica es a través de su participación dentro de los puestos de mayor jerarquía en las grandes compañías.

Si hacemos un análisis de las 599 empresas más importantes del país (según la Revista Expansión) nos encontramos que la ausencia de mujeres dentro de los cargos de Dirección General es total: todos los directores generales de estas compañías son hombres. En este sentido la situación en México es más drástica que la de otros países como Estados Unidos y Argentina en donde aunque en porcentajes mínimos (el 5,0% y el 2,5% respectivamente) si se llegan a encontrar algunas mujeres como directoras generales de grandes compañías (ALLES, 1994)

Si además de la dirección general, se toman en cuenta los seis cargos ejecutivos más importantes por abajo de ella (directores de administración, de finanzas, de comercio, de producción, y de recursos humanos) nos encontramos que en México, las mujeres representan el 5,48% de los cargos dirigentes. Es decir, lejos de la relación de 1 a 6 que se obtiene a través de inferencias estadísticas que se fundamentan en los distintos niveles gerenciales, y de la relación de 1 a 13 que se ha establecido tomando al monto del salario y al número de horas trabajadas en los niveles intermedios, en los puestos más altos de la administración de las grandes compañías la relación entre mujeres y hombres es de 11 a 17.

En este sentido, la situación de México no es excepcional. Según un estudio reciente de la OIT, a pesar de que las mujeres constituyen el 36% de la media de la población activa en el mundo, en la mayoría de los países sólo llegan a ocupar entre el 10 y el 30% de los cargos de dirección, cifra que se reduce aproximadamente a 5% si se consideran los cargos de mayor responsabilidad. (HELLER, 1994)

En investigaciones llevadas a cabo en Estados Unidos se ha encontrado que el número de mujeres en los altos cargos de dirección ha crecido lentamente (sólo el uno por ciento de 1992 a 1993 según Catalyst) y que de los 11.765 lugares en los Consejos Directivos «boards» de las 500 empresas de Fortune 500- 500 Service compañías sólo el 6,2% están ocupados por alguna mujer (CATALYST, s/f)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Sin embargo, a pesar de esta cifra que da cuenta de la aún participación de la mujer en cargos ejecutivos en Estados Unidos su presencia es notoriamente mayor que en el caso de México. Según datos de la revista Fortune de las 500 grandes empresas, el 48,6% tienen por lo menos una directora general que es mujer. El caso de México también se diferencia del de Estados Unidos en términos del tamaño de las compañías donde se encuentran las mujeres en altos cargos de dirección. Mientras en nuestro país - como se verá más adelante - las mujeres tienden a concentrarse en las empresas más pequeñas, en Estados Unidos se ha encontrado que el 82% de las 50 empresas más importantes tienen por lo menos una directora mujer. Si sólo se toman en cuenta las 10 compañías más grandes se puede observar que en todas hay por lo menos una mujer dentro de los altos cargos de dirección.

Por otro lado, también es interesante hacer notar que a la «segregación vertical» (relacionada con la presencia de mujeres en puestos de menor nivel jerárquico) se aúna una «segregación horizontal» (mujeres en determinadas ramas u ocupaciones).

Si tomamos a las mujeres en los principales cargos ejecutivos de las grandes empresas en México nos daremos cuenta que su presencia se concentra en ciertas áreas como lo es la Dirección de Recursos Humanos. Del total de 194 funcionarias en los más altos cargos ejecutivos de las principales empresas del país se encontró que el 45% son responsables de esta área; como contraste sólo el 4,64% (nueve mujeres, en realidad es el 4,64%) están a cargo de la dirección del área de producción. Es decir, mientras el 16,63% de los cargos de las direcciones generales de recursos humanos están ocupados por una mujer, en el área de producción el porcentaje de éstas alcanza únicamente el 2% (2,34%).

La baja presencia de las mujeres ejecutivas en la dirección de las áreas de producción tampoco es un fenómeno específico de México. En Argentina las mujeres en altos cargos de dirección de producción sólo representan el 1% de los cargos<sup>10</sup> y en su gran mayoría las mujeres gerentes tienden a concentrarse en las áreas de Recursos Humanos, Ventas y Relaciones Públicas (HELLER, 1994). En Estados Unidos tenemos un fenómeno similar, las mujeres ejecutivas tienden a concentrarse en el área de recursos humanos y de comunicación y mucho menos en el área de producción (CATALYSIST, s/f). En la búsqueda de interpretaciones a este fenómeno, algunos estudios señalan que la concentración de liderazgo femenino en estas áreas se debe que las mujeres se inclinan más por las motivaciones de afiliación, que está dada por la capacidad de relacionarse con otras personas, que por las motivaciones de logro y poder (CHODOROW, 1978; GUILLIGAN, 1982; HELLER, 1994). Se trata de una afirmación que sería interesante comprobar más adelante conforme se avanza en la investigación.

Los datos de las empresas más grandes de nuestro país también sugieren que hay una correlación inversa entre el tamaño de las compañías y la probabilidad de que en ellas nos encontremos con mujeres ejecutivas en los cargos más altos de la dirección. Si recuperamos nuevamente la información sobre las 500 grandes podemos observar que sólo en 121 de ellas (en el 25% de los casos) encontramos alguna mujer como directora general de área. Sin embargo este porcentaje varía en función de la importancia de las mismas. Mientras que en las primeras doscientas cincuenta el porcentaje de empresas con altas ejecutivas del sexo femenino sólo representa el 18% en las compañías que por su importancia, se sitúan después de las primeras doscientas cincuenta

<sup>10</sup> Sin embargo, en algunos datos sugieren que en Argentina las directoras generales de área tienden a concentrarse más en las áreas financieras y comerciales que en la de recursos humanos.

empresas ( es decir de la 251 a la 500) el porcentaje de las empresas con mujeres en los cargos más altos de la dirección alcanza un 35%. En este sentido la situación de las ejecutivas en México es similar a la de sus contrapartes en otros países. Algunos estudios realizados en lugares tan diferentes como Estados Unidos , Argentina y Japón han demostrado que las mujeres prefieren trabajar en organizaciones pequeñas, en donde existe menor segregación ocupacional y las estructuras son menos jerárquicas y burocráticas ( GALLOS, 1989, HELLER, 1994:14; STEINHOFF Y TANAKA, 1995: 87- 88) .

En lo que respecta al sector de actividad de las grandes empresas que tienen presencia de por lo menos una mujer ejecutiva dentro de los cargos de dirección de las grandes compañías nos encontramos que, estas tienden a concentrarse en las empresas comercializadoras. De las 601 compañías registradas por expansión encontramos que solo el 23,50% de ellas tienen una mujer como responsable en los más altos cargos ejecutivos. Sin embargo en el sector comercio el porcentaje alcanza a representar el 36,4%.

Por otro lado, es importante señalar que en contraste con las mujeres empresarias la diferenciación entre el tipo de actividad a la que se dedica la empresa no se da en otros renglones ya que las mujeres ejecutivas también tienen una presencia importante como dirigentes en empresas cuyo giro podría ser considerado básicamente «masculino» como es el caso de la industria de la construcción y de los productos metálicos, maquinaria y equipo. De lo anterior se podría afirmar que la concentración en áreas de comercio es una característica común de las mujeres empresarias y las ejecutivas en México ( véase ZABLUDOVSKY, 1994) pero que, si pisamos otros terrenos, a diferencia de las empresarias la presencia de las ejecutivas depende más del tipo de cargo ( generalmente el de recursos humanos) que del giro de la empresa<sup>11</sup>.

De las 601 compañías más grandes únicamente en el 23,50 % de los casos tenemos por lo menos una mujer en los altos cargos directivos. Lo que si es importante hacer notar es que, de igual forma como ocurre con las empresarias, Nuevo León que es el segundo estado ( después del Distrito Federal) donde tienen su sede las grandes compañías, la participación de las mujeres es mucho menor que en otros estados. Las empresas en las que encontramos por lo menos una mujer ocupando un alto cargo directivo representan solo el 14,58 % del total de las empresas de Nuevo León mientras que en el D. F., en el Estado de México y en Jalisco alcanzan

<sup>11</sup>Por otro lado también es importante hacer notar que estos datos difieren de lo que se ha encontrado en Estados Unidos donde se ha visto que una mayoría de las mujeres ejecutivas se sitúan en el sector servicios. Según los datos de Expansión se puede observar que por lo menos al nivel de los 6 cargos más importantes de las 61 empresas del sector servicios solo el 17% tienen por lo menos una mujer dentro de sus cargos, es decir el porcentaje es menor al del total de empresas del país donde se ha encontrado que el porcentaje de empresas con mujeres en los altos cargos directivos es de 23,46%.

porcentajes de 25,56 %, 35,30 % y 25,6% respectivamente.<sup>12</sup> Esto refrenda una conclusión que es producto de trabajos previos y que me ha llevado a afirmar que Nuevo León se caracteriza por una determinada cultura empresarial -que tanto en las empresas pequeñas como en las grandes compañías- todavía ven con reticencia la participación de la mujer en los cargos de dirección de la empresa.<sup>13</sup>

En lo que respecta al tipo de capital es interesante hacer notar que no hay diferencias entre hombres y mujeres en lo relacionado con las empresas. Son multinacionales, privadas nacionales o públicas. En todos los casos el porcentaje de las empresas que tienen por lo menos una mujer en un alto cargo directivo es similar (el 23%)

### A manera de Conclusión.

Estos resultados que ahora se han presentado nos permite hacer un primer perfil de la mujer ejecutiva que nos lleva a observar como su presencia disminuye a medida en que aumentan los niveles más altos de la pirámide ocupacional y como además ésta tiende a concentrarse en determinados cargos considerados «propiamente femeninos».

A partir de lo hasta aquí desarrollado, valdría la pena investigar como posible causa (para explicar la diferencia entre la participación entre hombres y mujeres en los cargos ejecutivos más altos) diversos factores sociales y culturales de carácter general y sus relaciones con otros elementos específicos de lo que podríamos considerar como una «cultura organizacional» en dónde es frecuente encontrar uno o varios de los siguientes hechos: 1.-La asignación de los cargos dentro de las empresas se hace en términos de una jerarquía que se sustenta en una diferenciación en función de género donde las ocupaciones más valoradas son las que se consideran propiamente masculinas. 2.-Existe una diferenciación entre las remuneraciones entre hombres y mujeres que ocupan un mismo cargo. El hecho de que esto ocurra hace evidente la distinta valoración del trabajo de la mujer aunque ejerza responsabilidades y desempeñe funciones similares a las del hombre. 3.-La diferencia en las remuneraciones se vincula con las expectativas de una entrega total a la empresa con horarios que rebasan las 49 horas de trabajo y que como tales, en función de la diferenciación social

<sup>12</sup> Si tomamos en cuenta la distribución de las empresas donde hay altas ejecutivas mujeres en los estados de la república observamos que los porcentajes más altos están en Veracruz donde empresas con mujeres representan el 42,86% del total y en Chihuahua donde las empresas con mujeres representan el 41,18%. Sin embargo, debido a que son tan pocas las grandes empresas que tienen su sede en estos estados (7 en un caso y 17 en el otro), los datos se consideran poco significativos para el presente estudio.

<sup>13</sup> Se piensa incluso que la participación de la mujer ejecutiva en los altos cargos de dirección en Nuevo León es mucho menor que la que se percibe a través de los directorios de Expansión. Con base en una serie de llamadas telefónicas que se realizaron para confirmar los cargos, se pudo constatar que una de ellas ocupaba varios cargos y que otras más no eran realmente las directoras generales sino tenían otros puestos más bajos.

del género de las responsabilidades sociales, en la mayoría de los casos sólo pueden ser cumplidas por los ejecutivos hombres o por las mujeres que renuncian a otro tipo de compromisos y realizaciones personales y familiares y que en la mayoría de los casos son mujeres no-unidas y sin hijos pequeños. En este sentido, vale la pena mencionar que algunas investigaciones realizadas en otros países han mostrado como el embarazo y las responsabilidades familiares de la mujer ejecutiva se consideran como problemas personales sin que como tales involucren alguna referencia a lo social o a lo organizacional. (SHEPPARD, 1990)

Para corroborar estas hipótesis hace falta confrontar los distintos resultados producto de un análisis estadístico y cuantitativo que se han expuesto en este trabajo, con un estudio cualitativo a partir de información obtenida mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas que se ha realizado en varias empresas. En la siguiente etapa de la investigación se dará a conocer los resultados obtenidos a partir de éstas.

### Bibliografía

- ALLES, M. (1994). «La mujer profesional en su rol ejecutivo» en **De Mujeres y Profesiones**, Ediciones Letra Buena, Buenos Aires, Argentina.
- ANKLER, R. Y HEIN C. (1987), «Empleo de la mujer fuera de la agricultura en países del Tercer Mundo: panorama general de las estadísticas ocupacionales» en **Desigualdades entre hombres y mujeres en los mercados de trabajo urbano del Tercer Mundo**, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.
- ARRIAGADA, I. (1990), «La participación desigual de la mujer en el mundo del trabajo» **revista de la CEPAL**, Nº 40, abril.
- AVELAR, S. De, (1994) «Women in economic decision making in Brazil: a Glass Ceiling Report» , paper presented at the Expert Group Meeting on **Women and Economic Decision - Making, Division for the Advancement of Women**, United Nations Headquarters, New York
- BALL, K. (1991), «Study finds few women hold top executive jobs» **Washington Post**, August 26.
- BURELL y HEARN, (1990). «The Sexuality of Organizations» en **The Sexuality of Organizations**, Sage Publication, London.
- BURIN, M. (1994), «Género y psicoanálisis en la subjetividad femenina: el «techo de cristal» en **IV Coloquio Interdisciplinario de Estudios de Género**, Buenos Aires, Argentina.
- CATALYST (s/f), **Women on Corporate Boards, Rite Challenge of Change**, New York.
- CHODOROW, N. (1978). **The Reproduction of Mothering**, University of California Press, Berkeley and Los Angeles.
- DE RIZ, L., (s/f) «El problema de la condición femenina en América Latina: la participación de la mujer en los mercados de trabajo. El caso de México»

en **La mujer y el trabajo en México**, México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social ( Cuadernos Laborales, num. 31).

- ELÚ DE LENERO M. D. C. ( 1986), « Trabajo de la mujer y fecundidad ; especial referencia a México» en **La mujer y el trabajo en México**, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- ETIZIONI, A. (1972), **Organizaciones modernas**, Prentice Hall- Inc
- GALLOS, (1989), **Exploring women's development: Implications for career theory, practice and research**, Cambridge University Press.
- GARCÍA B. Y OLIVEIRA O. (1994), **Trabajo femenino y vida familiar en México**, El Colegio de México, México, D. F.
- GLASS CEILING COMMISSION, (1995), **Good for Business: making full use of Nation's Human Capital**, Washington, D. C.
- GIERMAN, J. (1990), «Why Women still don't hit the top», **Fortune**, July 30, pp. 42- 62.
- GOETZ, A. M. (1992) «Gender and Administration» en **IDS Bulletin**, Vol 23, no. 4.
- GULLIGAN, C. (1982), **In a different voice**, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- HELLER, L. ( 1994). **Relaciones Asimétricas entre Hombres y Mujeres en las Organizaciones**, mimeo, Buenos Aires, Argentina.
- HOLA, E. Y TODARO, R. (s/f) **Los mecanismos del poder, Hombres y mujeres en la empresa moderna**, Centro de Estudios de la Mujer, Santiago de Chile.
- IZRAELI, D., ADLER, J. N. (1994), **Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy**, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts
- KATZMANN R. (1984), «Notas sobre las transformaciones sectoriales del empleo en América Latina» en **Memorias del Congreso Latinoamericano de Población y Desarrollo**, tomo 1, México, El Colegio de México, Programa de Investigaciones Sociales sobre Población en América Latina y UNAM.
- MARTINEZ, G. (1994), **El Nuevo Perfil del Ejecutivo Bancario ¿una posibilidad para la mujer?**, Tesis de Maestría, FLACSO, México, D. F.
- MANSOR, N. (1994), «Women Managers in Malaysia: Their Mobility and Challenges» en **Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy**,
- MILLS, A. (1990), «Gender, Sexuality and Organizations Theory» en **The Sexuality of Organizations.**,
- PEDRERO y REDÓN, (1982), «El trabajo de la mujer en México en los setenta» en **Estudios sobre la mujer 1. Empleo y la mujer. Bases teóricas, metodológica y evidencia empírica**, México, Instituto Nacional de

- Estadística, Geografía e Informática y Secretaría de Programación y Presupuesto (Serie Lecturas II).
- SCOTT, J. (1986). «Gender, a useful category of historical analysis» **American Historical Review**, Vol. 92, pp. 1052- 1075
- SHEPPARD, D. (1990). «Organizations, Power and Sexuality: the Image and Self-image of Women Managers» en **The Sexuality of Organizations**.
- STEINHOFFP. Y TANAKAK. (1994). «Women managers in Japan» en **Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy**,
- WRIGHT L. Y CROCKETT- TELLEJ. (1994). «Women in Managemente in Indonesia» en **Competitive Frontiers, women managers in a global economy**, edited by Adler and Izraeli. Blackwell Publishers, Cambridge, Massachussetes.
- ZABLUDOVSKY G. (s/f) «Hacia un perfil de la mujer empresaria en México», **El Cotidiano**, UAM- A; México, D. F.
- ZABLUDOVSKY y, G. (1993) «Mujer, empresa y familia» en **Mujeres y sus Empresas**, Del Verbo Emprender, México.
- ZABLUDOVSKY G. (1994). **Presencia de la mujer empresaria en México**, Documento de trabajo, CIDE, México. D. F.

**FERMENTUM. Número Tres:** I.— Tema central: 1.— La sociología en América Latina. XVIII Congreso de la A.L.A.S. en La Habana, Cuba. 2.— Enfoque teórico sobre la problemática urbano-popular. **Soc. M. Meneses Rivas (Perú)**. 3.— Ocho tesis para rediscutir la crisis urbana en América Latina. **Soc. M. Unda (Ecuador)**. 4.— Proceso de sujetivización de los excluidos urbanos. **E. Maier (México)**. 5.— El papel de la sociología frente a los modelos de la Nueva Derecha y la postmodernidad y su compromiso con los actuales sujetos sociales. **Socs. F. Gomezjara y H. Foo Kong D. (México)**. II.— *Explorando la ciudad*: Una aproximación cuantitativa y una discusión necesaria sobre la pobreza en Venezuela con referencia a Mérida. **Antp. O. Jiménez, Soc. C. T. García, Soc. O. Agullera, Antp. N. Velázquez y Soc. A. Moreno**. III.— Reseña: Libros. Eventos científicos. Eventos gremiales. Índice acumulado. Investigaciones en curso.

**FERMENTUM. Número Cuatro:** I.— Tema Central: Mujer y Sociedad: 1.— Conquistando nuevos espacios: La investigación y la organización de las mujeres en los últimos años. **C. T. García y C. Roello**. 2.— Nuevos Espacios para la otra revolución. **Gl. Espina**. 3.— La Igualdad Jurídica: **Formalismo vs. realidad social**. **E. Aponte**. 4.— La participación política de las mujeres en Venezuela: **Procesos electorales 1958-1984**. **C. Rosillo**. 5.— La prisión en la mujer y su incidencia en la vida familiar. **E. Guedez y M. E. Paredes**. 6.— La aplicación del Título VI de la Ley Orgánica del Trabajo: Opinión de los empresarios de la industria textil y de la confección. **Y. Louis, T. Poleo y I. Rivas**. 7.— El trabajo femenino remunerado fuera del hogar: Opinión de los trabajadores del Banco Maracaibo. **A. Foucoult y M. López**. 8.— El trabajo del hogar. ¿Trabajo femenino? **O. Dávila**. 9.— Estudios de los aspectos epidemiológicos y socioeconómicos en mujeres con Leishmaniasis. **Castes M. Jiménez, N. Castañeda, N. Roda, A. Martín, I. 10.**— Optimismo masculino, ¿realismo femenino? Una perspectiva sexual de la crisis. **R. Briceño León, O. Dávila y E. de Armas**. 11.— Área Estudios de la Mujer. **V. Ferrara**. 12.— Hacia una metodología para investigaciones antropológicas feministas: Problemas que se presentan en los estudios transculturales. **J. D. Hurtig**. II.— *Explorando la ciudad*:— Sobrevivir en la crisis: menores trabajadores en las calles de Mérida (I) **C. T. García**. III.— Reseñas: **Eventos científicos. Investigaciones en curso**.