

# Las mujeres en cargos de dirección: obstáculos y cultura organizativa en las compañías privadas

GINA ZABLUDOVSKY

## Resumen

El trabajo analiza la participación de las mujeres en los cargos de dirección intermedios y altos de las compañías privadas en México. A partir de la interpretación de las fuentes de información estadística y de los directorios comerciales de las grandes corporaciones, la autora muestra cómo la presencia de la mujer disminuye conforme aumentan los niveles de jerarquía ocupacional. Esta realidad se explica en gran medida por las barreras sociales y organizacionales y el "techo de cristal" con el cual las mujeres se enfrentan en sus carreras de permanencia y ascensos en la vida ejecutiva. Los datos que sostienen la presente investigación se obtuvieron a través de una serie de entrevistas aplicadas a los directores de recursos humanos y las mujeres en cargos de dirección en compañías privadas. El artículo resume los hallazgos de los primeros y se concentra en el análisis de la información proporcionada por las propias ejecutivas. A partir de sus respuestas, se establecen relaciones entre la probabilidad de encontrar directoras y el giro de actividad, tipo de capital y tamaño de las empresas. Las jerarquías ocupacionales de las mujeres son también analizadas a la luz de sus relaciones con otras variables como los tipos de cargos, las distintas áreas de dirección, el nivel de educación y preparación, el estado civil y la vida familiar de las entrevistadas. Desde una perspectiva comparativa, el texto incorpora fuentes bibliográficas que dan cuenta de la situación de las ejecutivas en distintos países para destacar así las similitudes y diferencias entre las realidades y los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en los niveles nacional y mundial.

## Abstract

This work analyses participation of women in middle and high management positions in private companies in Mexico. On the basis of the interpretation of statistical sources of information and commercial directories of large corporations, the author shows how the presence of women diminishes as the occupational hierarchies become more vertical. Such situation is greatly due to the social and organisational barriers and the "crystal top" which women confront in their executive advancement and carriers. Data which supported the present research was obtained through interviews applied to managers in human resources and women in management positions in private companies. The article summarises findings regarding the latter and focuses on the information supplied by the executives themselves. Through their answers, the probability of finding women managers in each economic activity, size and type of investment is established. Occupational hierarchies of women are also analysed in the light of their relation with other variable such as the types of positions, different areas of management, the level of education, whether they are married or not and family life of the interviewees. From a comparative point of view, the text considers bibliographic sources which show the situation of executives in several countries in order to underscore the similarities and differences among different situations and the obstacles which women confront on the national and world levels.

---

**H**asta 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. La presencia absoluta de los hombres en los puestos directivos de las estructuras organizativas se consideraba como un asunto tan normal y común que ni siquiera se había tratado como tema de investigación: no había sido objeto de atención de la reflexión teórica ni de la exploración empírica (Goetz, 1992).

Este panorama empieza a cambiar conforme las mujeres ejecutivas adquieren cierta visibilidad. El interés por la investigación en torno a los obstáculos que enfrentan las mujeres ejecutivas se origina en Estados Unidos a principios de los años setenta 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 ex comunistas de Europa Oriental y de la República de China hasta finales de esa misma década (Adler e Izraeli, 1994: 3-4). En el caso de México y América Latina, la consulta de diversas fuentes bibliohemerográficas me lleva a afirmar que el interés por esta problemática se empieza a manifestar tímidamente en la década de los noventa.<sup>1</sup>

### **“Techo de cristal” y barreras en las organizaciones**

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 produciendo una verdadera revolución tanto en términos estructurales como culturales. En los años ochenta, la proporción de mujeres activas en países tales como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra alcanzó alrededor de 60% y en países como Suecia los porcentajes llegaron a ser superiores a 80% (García y Oliveira, 1994: 39).

<sup>1</sup> El interés tardío en este tema puede ser un factor que explique el hecho de que algunas compilaciones de trabajos sobre mujeres ejecutivas en distintos países no han incorporado el análisis sobre América Latina (véase Adler e Izraeli, 1988 y 1994).

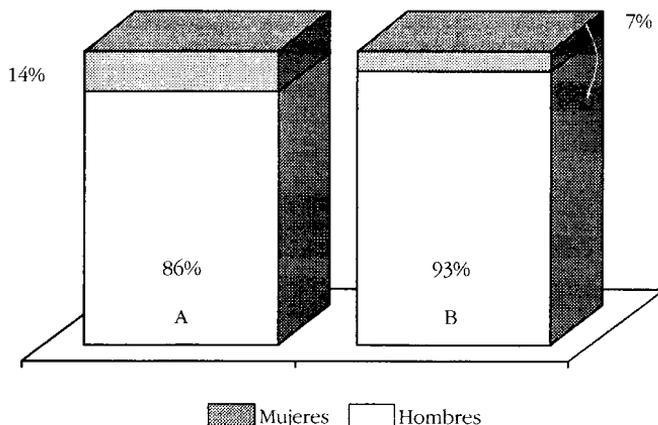
Sin embargo, esta revolución está lejos de permear todas las esferas de actividad y todos los niveles de responsabilidad. El papel de la mujer en los principales cargos de liderazgo y de decisión —política, económica y social— es aún bajo. Si echamos un vistazo al número de mujeres que tienen acceso a las principales posiciones ejecutivas de las compañías se puede observar que, a pesar de las altas tasas de participación femenina en la economía, en ningún país las mujeres en niveles superiores de la gerencia llegan a representar un porcentaje importante. En Estados Unidos, donde la tasa de participación femenina alcanza 46 %, las mujeres tienen una mínima representatividad en los cargos ejecutivos más importantes (Ball, 1991; Fierman, 1990; Izraeli y Adler, 1994).

En América Latina, las mujeres se incorporan en forma creciente a las actividades extradomésticas no agrícolas; sin embargo, los niveles de participación económica femenina todavía están por debajo de los registrados en países más desarrollados. Las apreciaciones de las distintas fuentes estadísticas coinciden en que la participación económica femenina en nuestro país se ubica alrededor de 30%, lo cual corresponde a los niveles promedio de América Latina (Arriagada, 1990; Anker y Hein, 1987; Katzman, 1984, citado en García y Oliveira, 1994).

La presencia numérica de las mujeres disminuye conforme aumentan los niveles de la jerarquía ocupacional. Como se ha mostrado en trabajos previos (Zabludovsky, 1997), los datos que proporciona la Encuesta Nacional de Empleo (1991) permiten observar que en cuanto 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 14%, lo que equivale a afirmar que su presencia es de una a seis en relación con los hombres. Sin embargo, si sólo 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 7% del total, lo cual equivale a trece hombres por cada mujer (véase gráfica 1).

Así, las tendencias de participación económica de la mujer en el nivel nacional y mundial muestran que el notable aumento del número de mujeres que ingresa en la fuerza de trabajo, no ha producido algún cambio significativo en las posiciones que ocupan en

**Gráfica 1**  
**Distribución por sexo de los funcionarios(as)**



A: Total de funcionarios(as) de "áreas más urbanizadas": 502 116.

B: Funcionarios(as) que reciben más de diez salarios mínimos: 145 137.

Fuente: Elaborado por Gina Zabudovsky con base en la *Encuesta Nacional de Empleo Urbano* (áreas más urbanizadas, INGE, 1991).

los niveles administrativos superiores con capacidad decisoria. La brecha entre la presencia masculina y femenina en los cargos de alta dirección se explica tanto por factores culturales compartidos por toda la sociedad, como por elementos específicos relacionados con la cultura organizativa. 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 (Burrell y Hearn, 1992: 25; Kanter, 1992; Morrison, 1992).

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 subje-

tividad— 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 realización de tareas que, a menudo, coinciden con los niveles más bajos de la jerarquía institucional.

Pero además de estos patrones culturales 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 la “cultura organizativa” y donde a menudo se reproducen de forma exponencial las distintas características de lo “femenino” y lo “masculino”.

De hecho, la cultura organizativa 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: 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 con base en 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 las expectativas que se producen en torno al compromiso del funcionario con la empresa y que en la mayoría de los casos le exigen relegar a un segundo término y —en ocasiones hasta renunciar— a otro tipo de actividades (personales, familiares, etcétera).

En un estudio realizado en 1988, Ellen Auster señala que entre los factores que llevan a excluir a las mujeres de los altos niveles de administración se encuentran los siguientes: 1) la cultura “informal”; 2) las prácticas de selección y reclutamiento; 3) las metas asignadas; 4) la evaluación de las tareas realizadas; 5) y la desigualdad en el monto de los salarios.

Para estudiar estas tendencias, algunos autores han planteado un modelo de “discriminación estadística” en el cual la segregación ocupacional y salarial se explica por un discurso de “planificación racional” por parte de los empleadores que, basados en una pretendida diferenciación entre la capacidad técnica y directiva y en las percepciones de las diferentes habilidades entre los sexos, “reser-

---

---

van” dentro de sus compañías puestos específicos para las mujeres y para los hombres. Este modelo asume que, en términos generales, la productividad marginal de los hombres y las mujeres es diferente para cada área y tipo de trabajo y consecuentemente, desde el inicio y sin esperar una comprobación previa, el perfil del personal para cada plaza se formula bajo la óptica de esta pretendida diferenciación (Bielby y Baron, 1986).

Por otra parte, y en relación con el “techo de cristal”, que alude a las barreras invisibles con las cuales las mujeres ejecutivas se topan en la carrera de ascensos administrativos, es necesario tomar en cuenta los distintos niveles donde se producen y reproducen las nociones tradicionales que obstaculizan una participación más equitativa de la mujer en cargos de decisión y que se expresan en una diversidad de ámbitos entre los cuales destacan los siguientes (U.S. Department of Labor, 1995):

- a) Barreras sociales: se relacionan con las oportunidades educativas; en los estereotipos conscientes e inconscientes sobre el trabajo femenino; en distintos prejuicios, y las percepciones diferenciadas según el sexo, la raza o la etnia.
- b) Barreras estructurales internas: son específicas de las compañías y tienen que ver con las prácticas corporativas que afectan las oportunidades para el avance de la mujer.
- c) Barreras gubernamentales: se debe a la falta de rigor en la vigilancia y la aplicación de las leyes; lagunas en la información estadística sobre las condiciones de trabajo; incapacidad para difundir información específica; falta de políticas adecuadas, etcétera.

En un trabajo sobre el tema realizado por Anne Morrison entre compañías de Estados Unidos se encontró que entre los obstáculos más importantes con los que se encuentran las mujeres y las minorías para ascender en los cargos administrativos, pueden encontrarse los siguientes: 1) los prejuicios que llevan a tratar las diferencias como debilidades; 2) la pobreza en la planificación de los cargos y carreras; 3) un ambiente aislado y hostil para los ejecutivos que se salen de las líneas tradicionales; 4) falta de seguridad en los criterios organizativos; 5) la “comodidad” que produce trabajar con personas

similares, que se opone a la diversidad; 6) dificultades para el balance de la carrera y la familia (Morrison, 1992-2).

Una vez expuestas estas consideraciones de carácter general que parecen ser afines a los distintos contextos a nivel mundial, a continuación se presenta un panorama sobre la participación de las mujeres en los cargos ejecutivos de las empresas privadas de México.

## **Presencia de la mujer en cargos ejecutivos**

Como he demostrado en estudios previos (Zabludovsky, 1997), el análisis de los cargos de mayor jerarquía de las grandes corporaciones del país muestra un panorama mucho más inequitativo que el que hasta ahora se ha expuesto. En 1994 entre las 599 compañías más importantes del país (según la revista *Expansión*) no encontramos ni una mujer como directora general o presidenta.<sup>2</sup> 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 5% de los cargos dirigentes (gráfica 2).

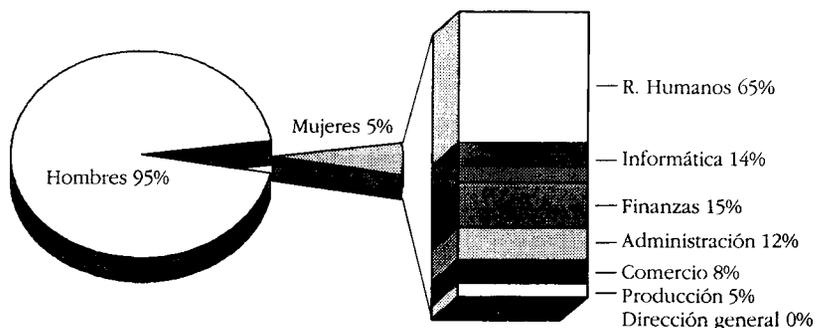
Es decir, lejos de la relación de 1 a 6 que se obtiene a través de inferencias estadísticas que se fundamentan en los distintos niveles gerenciales, y de la relación de 1 a 13 que se ha establecido tomando el monto del salario y el número de horas trabajadas en los niveles intermedios, en los puestos más altos de la administración de las grandes compañías la relación entre mujeres y hombres es de 1 a 17.

La situación de México no es excepcional. Según un estudio reciente de la OIT (Ducci, 1990), 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 10 y 30% de los cargos de dirección, cifra que se reduce aproximadamente a 5% si se conside-

---

<sup>2</sup> 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 (5.0 y 2.5% respectivamente), sí se llegan a encontrar algunas mujeres como directoras generales de grandes compañías (Alles, 1994).

**Gráfica 2**  
**Altos cargos ejecutivos por sexo**



3 540 cargos de Dirección general

*Fuente:* Elaborado por Gina Zabudovsky a partir de los directorios de *Expansión*.

ran los puestos de mayor responsabilidad (Heller, 1994).<sup>3</sup> A esta “segregación vertical” (relacionada con la presencia de mujeres en puestos de menor nivel jerárquico) se aúna una “segregación horizontal” (en función de determinadas ramas u ocupaciones). La presencia de ejecutivas se concentra en ciertas áreas como la de recursos humanos donde están 45% de las directoras. Le siguen en importancia las direcciones generales de informática (14%); de finanzas (15%); de administración (12%) y de comercio (8%). Como contrapartida, en el área de producción la presencia de la mujer en cargos dirigentes apenas alcanza un 5 por ciento.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Se ha observado por ejemplo que hacia finales de los ochenta en Gran Bretaña las mujeres sólo representaban 7% de los puestos de alta dirección en la industria; en Estados Unidos sólo 5% de los integrantes de los cuerpos directivos de las corporaciones eran mujeres; en la República Federal Alemana sólo 1.5% de los cargos de decisión económica más alta estaban ocupados por mujeres (Scheriff, 1994; Willis, 1991).

<sup>4</sup> Es decir, mientras 16.63% de las direcciones generales de recursos humanos están ocupadas por una mujer, en el área de producción el porcentaje de éstas alcanza únicamente 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 1% (*Ámbito Financiero*, 24 de septiembre de 1990) y la mayoría de 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 ejecutivas tienden a concentrarse en el área de recursos humanos y de comunicación mucho menos que en la de producción (Catalys). En la búsqueda de interpretaciones a este fenó-

Por otra parte, existe una correlación inversa entre el tamaño de las compañías y la participación de las mujeres en los altos cargos de dirección.<sup>5</sup> En este sentido la situación de las ejecutivas en México es similar a la de sus contrapartes en otros países como Estados Unidos, Argentina y Japón donde se ha encontrado que las mujeres prefieren trabajar en organizaciones pequeñas, en las que existe menor segregación ocupacional y las estructuras son menos jerárquicas y burocráticas (Gallos, 1989; Heller, 1994: 14; Steinhoff y Tanaka, 1995: 87-88).

Respecto al sector de actividad de las grandes empresas que tienen presencia de por lo menos una mujer ejecutiva dentro de los cargos de dirección, nos encontramos que, a semejanza de lo que ocurre con las empresarias (Zabludovsky, 1994), las ejecutivas tienden a concentrarse en las comercializadoras.<sup>6</sup> Sin embargo, a diferencia de las primeras, la presencia de las segundas depende más del tipo de cargo (generalmente el de recursos humanos) que del giro de la empresa.

Para poder apreciar de forma más detallada el ámbito de la participación de la mujer en los cargos directivos de las grandes corporaciones del país, a continuación se darán a conocer los resultados de una investigación empírica realizada durante 1994 y 1995 en algunas de las compañías más importantes de la zona metropolitana de la ciudad de México.<sup>7</sup>

---

meno, algunos estudios señalan que la concentración de liderazgo femenino en estas áreas se debe a 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" (Choderow, 1978; Guilligan, 1982; Heller, 1994).

<sup>5</sup> Si recuperamos nuevamente la información sobre las empresas más grandes podemos observar que mientras en las primeras 250 el porcentaje de empresas con por lo menos una alta ejecutiva del sexo femenino representa 18% en las compañías que por su importancia se sitúan después de las primeras 250 empresas (es decir de la 251 a la 500) el porcentaje de las empresas con alguna mujer en los cargos más altos de la dirección alcanza 31%. Para un análisis más detallado de esta información consúltese Zabludovsky, 1997.

<sup>6</sup> De las 601 compañías registradas por *Expansión* encontramos que sólo 23.5% de ellas tienen a una mujer como responsable en los más altos cargos ejecutivos. Sin embargo, en el sector comercio el porcentaje alcanza a representar 36.4% (cuadro 2).

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.

<sup>7</sup> La selección de las empresas se hizo a través de dos fuentes. De manera prioritaria se tomó en cuenta la relación de las compañías más grandes del país según la revista *Expansión*

---

---

## Características de la investigación

Como puede verse en el cuadro 1 el estudio abarcó distintos sectores ya que en relación con el giro de actividad, encontramos una diversidad de empresas (seis industriales, ocho de servicios, siete comerciales y una que abarca varios giros).<sup>8</sup> En relación con su tamaño las empresas también muestran una gran heterogeneidad (desde las compañías que tienen menos de 100 empleados hasta las que rebasan los 10 000). De estas empresas trece son privadas nacionales y nueve multinacionales.

Los datos se obtuvieron a través de dos tipos de cuestionarios: 1) los dirigidos a directores de recursos humanos; y 2) los que contestaron las propias mujeres ejecutivas. Como resultado final del trabajo de campo se tuvieron 22 cuestionarios de los primeros(as) y 85 de los segundas. Las respectivas respuestas proporcionan información relevante sobre un tema que había sido prácticamente inexplorado en México. A través de ellas se puede percibir el papel de la mujer al interior de las organizaciones, los principales retos y obstáculos que enfrenta para ocupar cargos ejecutivos, así como las distintas expectativas y limitaciones. A continuación expondré un resumen de la información obtenida a través de los responsables de recursos humanos<sup>9</sup> para concentrarme después en el análisis de los datos proporcionados por las propias mujeres cuyas percepciones son inéditas y constituyen el eje fundamental del presente artículo.

Con base en los cuestionarios de los directores de recursos humanos se pudieron ratificar observaciones previas. En la mayoría de las

---

ya, en forma secundaria, se recurrió a la información proporcionada por la Asociación de Ejecutivas Mexicanas. En virtud de los escasos recursos con los que se contó en esta etapa del trabajo, sólo pudimos entrar en comunicación con las compañías que tienen su sede en el Distrito Federal. Además, al establecer un contacto inicial con éstas nos topamos que en la mayoría de ellas se negaban a colaborar por lo cual nuestro universo se redujo notablemente.

<sup>8</sup> En lo que se refiere al sector más específico de producción, la distribución de la gama de actividades fue bastante amplia: tres empresas aseguradoras, dos de la industria hulera, dos dedicadas a la compra-venta de medicamentos, dos que dan mantenimiento a centrales termoeléctricas y otras compañías que se dedican a la computación, construcción y hotelería, compra-venta de artículos electrónicos, industria química, editorial, petroquímica, farmacéutica, y otras.

<sup>9</sup> El análisis pormenorizado de las respuestas de los directores(as) de recursos humanos ya ha sido expuesto en otro artículo (Zabludovsky, 1997).

### Cuadro 1 Características de las empresas en relación con el número de cuestionario

(Encuestas levantadas en el último bimestre de 1994 y el primero de 1995)

Núm.	Siglas	Tipo de capital		Cuestionarios contestados	
		Privado	Privado multinacional	Recursos humanos	Ejecutivas
Número de empleados: hasta 100					
1	S1	X			1
2	S2	X			2
3	S3		X	1	2
4	C1	X		1	1
5	C2	X		1	
6	C7	X		1	
	Subtotal	5	1	4	6
Número de empleados: 101 a 500					
7	M1	X		1	2
8	C3		X	1	7
9	I1	X			1
10	C2	X		1	3
11	C4	X		1	3
12	S6		X		2
	Subtotal	4	2	4	18
Número de empleados: 501 a 1 500					
13	I2	X		1	14
14	S4		X	1	2
15	C5	X			2
16	C6	X		1	2
17	S5		X		3
18	I5		X	1	
	Subtotal	3	3	4	23
Número de empleados: 1 501 a 5 000					
19	S5	X		1	4
20	I3	X		1	1
21	S5	X		1	11
22	S7	X		1	2
23	S5		X	1	4
	Subtotal	4	1	5	22
Número de empleados: 5 001 a 10 000					
24	C y M1		X	1	1
25	S6		X	1	1
	Subtotal		2	2	2
Número de empleados: 10 001 a 50 000					
26	I4		X	1	3
27	S9		X	1	8
	Subtotal		2	2	11
Número de empleados: 50001 a 100000					
28	S y C1	X		1	3
	Subtotal	1		1	3
	Total	17	11	22	85

Siglas: C = Comercial; C1 = Compra y venta de artículos electrónicos; C2 = Alimentos; C3 = Industria química; C4 = Construcción; C5 = Tienda departamental; C6 = Compra y venta de medicinas y C7 = Editorial; I = Industria; I1 = Cerámica; I2 = Hulera; I3 = Petroquímica; I4 = Química; I5 = Pintura industrial, comercial y manufacturera; CyM1 = Cementera; S = Servicios; S1 = Agencia de viajes; S2 = Bufete de abogados; S3 = Computación; S4 = Financieros; S5 = Seguros; S6 = Línea área; S7 = Hotelaría; S8 = MTO Termoeléctricas y S9 = Telecomunicaciones.

Fuente: Gina Zabudovsky. Elaborado con base en cuestionarios.

---

empresas el número de mujeres en los niveles más altos de dirección es menor de 5% y existen mayores probabilidades de que se desempeñen en las áreas de recursos humanos y compras. En un segundo y tercer lugar, respectivamente, la presencia de las mujeres también es importante en las direcciones de comunicación y relaciones públicas, y en actividades relacionadas con ventas y finanzas. Como contrapartida —como se había observado— en los puestos de decisión relacionados con la producción hay muy pocas posibilidades de encontrar mujeres.<sup>10</sup>

Los directores de recursos humanos perciben que las mujeres son más hábiles que los hombres en las relaciones interpersonales y que están menos preparadas para asumir riesgos.<sup>11</sup> La mayoría de los directivos entrevistados considera que, para poder competir con los hombres, las mujeres necesitan más profesionalismo, conocimientos técnicos, competencia profesional, actualización, capacidad y experiencia. También se señaló la necesidad de desarrollar ciertas actitudes como la capacidad para tomar decisiones, iniciativa, eficiencia, la autoconfianza y fortaleza, madurez y desempeño y otros rasgos afines.<sup>12</sup> Con igual rango de importancia, se considera que la mujer ejecutiva debe mostrar su compromiso, responsabilidad y disponibilidad de horario. Nos encontramos también con respuestas que enfatizan otros rasgos propios de la “personalidad”, tales como la seguridad en sí misma y la estabilidad emocional.<sup>13</sup> En lo relacionado con los motivos por los cuales los hombres y las mujeres renuncian a la compañía nos encontramos con una clara diferenciación por género, ya que mientras los primeros abandonan la empresa porque se les ha hecho una mejor oferta de trabajo, las segundas

<sup>10</sup> De hecho sólo se halló un caso de participación femenina dentro de la dirección de esta área en una empresa que se dedica a servicios financieros y turísticos. Las otras actividades donde se tiene una escasa participación de las mujeres son la jurídica, la de medio ambiente y la de control de calidad (Cuadro 5).

<sup>11</sup> En lo concerniente a la percepción en torno a las habilidades administrativas, a las relaciones con clientes y al compromiso con la profesión, los directores de recursos humanos consideraron que los hombres y las mujeres están igualmente preparados.

<sup>12</sup> Como se sabe, estas características suelen relacionarse con la “capacidad de liderazgo” que fue señalada en forma independiente por varios e entrevistados llegando a ocupar el tercer lugar de las menciones.

<sup>13</sup> En forma minoritaria, los directores de recursos humanos también señalaron la necesidad de que las mujeres busquen la optimización de los resultados y las metas de la empresa y que muestren habilidad para relacionarse y para rodearse de un buen equipo de trabajo.

tienden a rechazar, “por motivos personales y familiares”,<sup>14</sup> el acceso a un mejor trabajo, y el desarrollo profesional sólo es mencionado en segundo término.<sup>15</sup>

En lo que se refiere a los cuestionarios dirigidos a mujeres, a pesar del entusiasmo que mostraron por colaborar en la investigación, la aplicación presentó algunos obstáculos. Entre éstos, vale la pena mencionar el hecho de que, al revisarlos, se encontró que no siempre habían sido contestados por mujeres con cargos ejecutivos sino por secretarías o empleadas que realizan actividades de apoyo administrativo dentro de la empresa. Aunque, por razones obvias, estas respuestas no fueron tomadas en cuenta para nuestra investigación, se considera que esta “confusión” es en sí misma importante. El hecho de que los representantes de la empresa hayan repartido el cuestionario dirigido a ejecutivas entre secretarías muestra el tipo de trabajo que es considerado propio de las mujeres dentro de las compañías. Los términos “mujer” y “ejecutiva” se asociaron al de “secretaría ejecutiva”, anulando la posibilidad de vincular a la mujer con algún cargo de dirección dentro de la empresa. Una vez depurado el material para desechar estos casos, se prosiguió al análisis de la información cuyos resultados se dan a conocer a continuación.

## **Las respuestas de las ejecutivas**

Como ya se ha señalado previamente, los cuestionarios fueron aplicados a compañías que cubren una diversidad de giros y tamaños. En

<sup>14</sup> En lo concerniente a las preguntas sobre los derechos a que es acreedora la mujer cuando regresa de una licencia de maternidad, en la mayoría de los casos (15) nos informaron que tiene garantizado el mismo trabajo y en seis casos contestaron que además se le aseguraba una remuneración equivalente. En relación con otras opciones existentes dentro de las compañías para facilitar las labores familiares y laborales como horario flexible, licencias especiales, tiempo parcial, guarderías, etcétera, se encontró que en la mitad de las empresas encuestadas no existe ninguno de estos apoyos, en pocos lados se ponen en práctica únicamente una o dos de estas medidas, y sólo tres empresas contestaron que brindan la mayoría de estas posibilidades. La relación entre la información de las distintas preguntas muestra que son precisamente estas tres compañías las que se distinguen por una presencia relativamente mayor de las mujeres ejecutivas.

<sup>15</sup> Por otra parte, es interesante observar que en lo que se refiere a los decisiones que provienen de la propia compañía vinculadas con la reducción de personal y bajo desempeño, el análisis de las respuestas de los directores de recursos humanos no muestran diferencias significativas entre los hombres y las mujeres.

---

---

lo que respecta al área más específica, la empresa que nos envió mayor número de cuestionarios de mujeres (14) es una industria hulera, mientras que el segundo lugar corresponde a una aseguradora y el tercero a una importante compañía de telecomunicaciones. Además de estos tres casos, se obtuvo un número significativo de cuestionarios de una empresa de la industria química, de una constructora y, en forma minoritaria, de compañías dedicadas a servicios legales y a otras actividades.

La información proporcionada por las mujeres ratifica la observación previa en el sentido de que el éxito de su carrera no depende prioritariamente del giro de actividad de la empresa en donde se desempeñan. Si sólo tomamos en cuenta a las ejecutivas con los niveles más altos dentro de la administración, se puede observar que tres de ellas están en el sector de servicios (en compañías aseguradoras), una en la industria petroquímica, una en el sector farmacéutico y otra en el de actividades de computación.

En cuanto al tipo de capital también obtuvimos una pluralidad de respuestas. En los niveles intermedios de la administración no parece haber una diferencia significativa entre el porcentaje de mujeres ejecutivas en las compañías privadas nacionales y las transnacionales. Sin embargo, si sólo tomamos en cuenta a las mujeres que obtienen ingresos más altos podemos detectar una diferencia importante: de las seis ejecutivas con montos salariales superiores, cinco trabajan en empresas multinacionales y sólo una en una nacional. Por lo reducido de nuestra muestra, por ahora no podemos sacar más conclusiones sobre esta diferencia. En un futuro, sería interesante averiguar si este contraste se debe a factores vinculados con la existencia de menores barreras para el ascenso de las ejecutivas en las empresas transnacionales, o si se explica por factores de otra índole que más allá del sexo y del cargo podrían vincularse con el diferencial entre un sueldo en dólares y uno en pesos.

Con respecto a los cargos que ocupan, hay una ejecutiva que es presidenta<sup>16</sup> de la compañía, 21 son jefes del área de evaluación de personal, 32 están en puestos gerenciales de diversa índole y 32 son coordinadoras, analistas y asistentes en distintas áreas (cuadro 2).

<sup>16</sup> Este caso se obtuvo a través de los directorios de la Asociación de Ejecutivas y no de los de *Expansión*, lo cual explica que no haya aparecido previamente.

**Cuadro 2**  
**Cargo en la empresa (mujeres ejecutivas)**

Concepto	Frecuencia	%
1) Gerente	32	37.2
2) Jefa de área (evaluación personal)	21	24.4
3) Presidenta	1	1.2
4) Otro*	32	37.2
Total	86	100

\*Asistente de comunicación; abogada corporativa; capacitación (encargada); coordinador de crédito; analista de contabilidad financiera; analista de organización y compensaciones; analista financiero; analista de precios unitarios; asistente de tesorería; control de descuentos y comisiones; ejecutivo de distribución; asistente administrativo; dirección general; coordinador de proyectos; auxiliar de cuentas por pagar; programador-operador de computadoras; asistente departamento desempeño de productos; asesor de compensaciones; auxiliar de contabilidad y asistente dirección general.

Fuente: Gina Zabludovsky. Elaborado con base en cuestionarios.

Si sólo tomamos en cuenta a las seis mujeres que reciben un ingreso superior, tenemos que el mayor sueldo responde a la presidenta de la compañía, seguida por una directora general y cuatro gerentes generales.

Aunque las responsabilidades de las jefes de área y los gerentes varían según los respectivos organigramas de las empresas, a través del cruce de variables sobre edad, experiencia e ingreso, se pudo apreciar que, en términos generales, los jefes de área son cargos jerárquicamente inferiores en relación con los gerentes. Mientras que la mayoría de las primeras son menores de 29 años y poseen una experiencia de cinco años o menos dentro de la empresa, la edad de las segundas tiende a ser de 30 años o más y 90% tiene más de cinco años trabajando en la compañía (cuadros 2 y 3).

En congruencia con lo que hemos apuntado previamente, encontramos que una gran proporción de las mujeres entrevistadas trabaja en recursos humanos (35%) y en contabilidad (34%). Es decir, cerca de 70% de las ejecutivas que contestaron el cuestionario se desarrollan dentro de estas áreas. Como contrapartida no hay ninguna mujer en algún cargo ejecutivo de producción (cuadro 4). Si sólo tomamos en cuenta a las mujeres que están en los rangos superiores de la ad-

**Cuadro 3**  
**Edad y cargos de las ejecutivas (mujeres ejecutivas)**

Edad	Presidente	%	Jefe de área	%	Gerente	%
1) Menos de 20	0	0.0	0	0.0	0	0.0
2) 20 a 29	0	0.0	14	60.9	6	18.8
3) 30 a 35	1	100.0	5	21.7	11	34.4
4) 36 a 40	0	0.0	1	4.3	6	18.8
5) 41 a 49	0	0.0	1	4.3	8	25.0
6) Más de 50	0	0.0	2	8.7	1	3.1
Total	1	100.0	23	100.0	32	100.0
	Asistente	%	Analista	%	Otros	%
1) Menos de 20	0	0.0	0	0.0	0	0.0
2) 20 a 29	4	36.4	6	85.7	7	58.3
3) 30 a 35	3	27.3	1	14.3	4	33.3
4) 36 a 40	2	18.2	0	0.0	0	0.0
5) 41 a 49	2	18.2	0	0.0	1	8.3
6) Más de 50	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Total	11	100.0	7	100.0	12	100.0

*Fuente:* Gina Zabłudovsky. Elaborado con base en cuestionarios.

**Cuadro 4**  
**Área en la que se encuentra actualmente laborando (mujeres ejecutivas)**

Concepto	Frecuencia	%
1) Recursos humanos	30	34.9
2) Finanzas/contabilidad	29	33.7
3) Mercadotécnica/ventas	8	9.3
4) No contestó	4	4.7
5) Profesional/técnico	3	3.5
6) Gerencia general	3	3.5
7) Jurídico	2	2.3
8) Sector producción y manufacturas	0	0.0
9) Otro*	7	8.1
Total	86	100

\*Importaciones–exportaciones; planeación; sistemas informativos; procedimientos administrativos; investigaciones comerciales; organización de sistemas.

*Fuente:* Gina Zabłudovsky. Elaborado con base en cuestionarios.

ministración tenemos que hay tres gerentes de recursos humanos, una que se responsabiliza del área de compras y una directora general de finanzas y contabilidad. Además de ellas tenemos una presidenta de empresa que es también la gerente general de la misma.

La mayoría de las mujeres iniciaron su carrera en las áreas de finanzas y contabilidad o en la de recursos humanos. En casos minoritarios también empezaron en mercadotecnia y ventas, y en el departamento jurídico (cuadro 5).

Aunque, en términos generales, su experiencia profesional es variable —hay desde las que tienen cinco años o menos hasta las que tienen 21— la mayoría de las mujeres tiene menos de diez años en su empleo actual.

En lo referente a su educación y formación profesional, las ejecutivas tienen un nivel superior al de preparatoria: licenciatura, posgrado, diplomados, carreras técnicas y otros. En términos numéricos, la especialidad más importante es la administración de empresas. En un segundo lugar están los estudios de contaduría, psicología, actuaría, relaciones industriales, pedagogía y derecho y, con una men-

**Cuadro 5**  
**Área en la cual inició su carrera en la administración**  
**(mujeres ejecutivas)**

Concepto	Frecuencia	%
1) Finanzas/contabilidad	29	33.7
2) Recursos humanos	21	24.4
3) Otro	12	14.0
4) Mercadotecnia/ventas	9	10.5
5) Jurídico	5	5.8
6) Profesional/técnico	3	3.5
7) Gerencia general	3	3.5
8) Sector producción/manufacturas	0	0.0
9) No contestó	4	4.7
Total	86	100

*Fuente:* Gina Zabłudovsky. Elaborado con base en cuestionarios.

**Cuadro 6**  
**Si concluyó licenciatura, en qué carrera se graduó**  
**(mujeres ejecutivas)**

Concepto	Frecuencia	%
1) Administración	19	22.1
2) Contador público	16	18.6
3) Psicología	9	10.5
4) Actuaría	4	4.7
5) Derecho	2	2.3
6) Pedagogía	2	2.3
7) Relaciones industriales	2	2.3
8) Economía	1	1.2
9) Relaciones internacionales	1	1.2
10) Ingeniería química	1	1.2
11) Mercadotecnia	1	1.2
12) Administración industrial	1	1.2
13) Ciencias de la computación	1	1.2
14) Comercio internacional	1	1.2
15) Ingeniería civil	1	1.2
16) Finanzas	1	1.2
17) Comunicaciones	1	1.2
18) Abogado	1	1.2
19) Ing. química y adm. de empresas	1	1.2
20) Publicidad	1	1.2
21) Ingeniería industrial	1	1.2
22) No contestó	18	20.9
Total	86	100

*Fuente:* Gina Zabłudovsky. Elaborado con base en cuestionarios.

ción por carrera, nos encontramos la referencia a otras disciplinas como economía, relaciones internacionales, ingeniería química, mercadotecnia, ciencias de la computación, finanzas (cuadro 6).

Los datos sugieren que si bien el nivel de preparación es un requisito indispensable, la carrera que se estudia no es tan relevante para explicar el éxito profesional. Las especialidades de las ejecuti-

vas con los mayores niveles de ingreso muestran un perfil curricular heterogéneo: economía, contaduría, psicología organizativa, actuaría y ciencias computacionales.

Si analizamos las características individuales y familiares, nos encontramos que en lo relacionado con su estado civil —de forma similar a lo que ocurre con las empresarias (Zabludovsky, 1993)— entre las ejecutivas también hay un significativo porcentaje de mujeres no unidas (viudas, divorciadas y solteras) que casi llega a representar la mitad del total de las entrevistadas (cuadro 7). La mayoría de ellas son solteras y dentro de éstas 59% tienen entre 20 y 30 años, y 41% son mayores de 30 años. Se trata en este sentido de una población femenina atípica con altos porcentajes de mujeres solteras aun en las edades más avanzadas.

Al vincular el estado civil y la jerarquía ocupacional, nos encontramos que el mayor porcentaje de las divorciadas y viudas entra en el rango de los ingresos más altos, el porcentaje de mujeres solteras que ganan este monto es notablemente inferior. Son muchos los factores que podrían explicar esta situación. Por una parte, se debe considerar la posibilidad de que las mujeres divorciadas y viudas sean “jefes de familia” y que como tales tengan una preocupación mayor por obtener un ingreso de su trabajo. Por otra parte, también habría que averiguar hasta qué punto el diferencial entre su sueldo y el de su ex marido pueda haber tenido peso como una de las causas de divorcio.

Para hacer un diagnóstico adecuado de esta situación se tendrían que tomar en cuenta otras variables como la que da cuenta del porcentaje en que las ejecutivas colaboran al gasto familiar. De las quince mujeres que contribuyen con más de un 50% al gasto familiar, siete son casadas, seis son solteras y sólo dos son divorciadas (cuadro 8). Por una parte, estos datos contradicen la hipótesis de que la mayoría de las mujeres divorciadas dependen de su ingreso para el sostenimiento de su familia. Por otra, esta información también muestra que en algunos sectores de la población de ejecutivas casadas se dan cambios significativos en su relación de pareja ya que son ellas las que asumen las mayores responsabilidades como proveedoras del bienestar económico de sus familias.

Lo que más destaca de la situación de las ejecutivas no es su estado civil sino su situación con respecto a la maternidad. La mayoría de

**Cuadro 7**  
**Edad y estado civil (mujeres ejecutivas)**

Estado Civil

Edad	Soltera	%	Casada	%	Divorciada	%	Viuda	%
1) Menos de 20	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
2) 20 a 29	20	58.8	18	40.9	0	0.0	0	0.0
3) 30 a 35	7	20.6	16	36.4	0	0.0	0	0.0
4) 36 a 40	3	8.8	3	6.8	1	14.3	0	0.0
5) 41 a 49	3	8.8	5	11.4	3	42.9	1	100.0
6) Más de 50	1	2.9	2	4.5	3	42.9	0	0.0
Total	34	100.0	44	100.0	7	100.0	1	100.0

*Fuente:* Gina Zabudovsky. Elaborado con base en cuestionarios.

**Cuadro 8**  
**Mujeres que aportan más del 50% del ingreso familiar**  
**(mujeres ejecutivas)**

Porcentaje de aportación	Estado civil	Número de hijos	Cargo
54	Casada	Ninguno	Gerente
56	Casada	2	
57	Casada	1	Jefa de área
60	Soltera	Ninguno	Gerente
60	Soltera	Ninguno	Gerente
64	Soltera	Ninguno	Jefa de área
67	Divorciada	2	Gerente
71	Casada	1	Gerente
73	Soltera	Ninguno	Gerente
78	Casada	Ninguno	Presidenta
83	Casada	Ninguno	Auxiliar contable
86	Casada	Ninguno	Jefa de área
89	Soltera	Ninguno	Jefa de área
100	Divorciada	2	Gerente general
100	Soltera	Ninguno	Gerente

*Fuente:* Gina Zabudovsky. Elaborado con base en cuestionarios.

las entrevistadas (64%) no tiene hijos y 17% sólo tiene uno. Del total de mujeres ejecutivas únicamente 10% tiene dos hijos(as).

Si cruzamos esta información con otras variables, podemos apreciar que aunque por un margen estrecho (53%) la mayoría de las mujeres casadas no tiene hijos, lo cual constituye a nuestro juicio un rasgo distintivo y casi único de este sector de la población femenina en comparación con los demás<sup>17</sup> (cuadro 9).

Con respecto a la edad, la mayoría de las mujeres menores de 35 años no tienen hijos. Entre las ejecutivas mayores los porcentajes de mujeres sin hijos disminuyen, pero su peso no deja de ser importante<sup>18</sup> (cuadro 10).

Si tomamos en cuenta a las mujeres que tienen las posiciones ejecutivas con mayor jerarquía (considerado como lo hemos hecho anteriormente a partir de su nivel de ingreso) nos podemos dar cuenta de que todas ellas tienen 30 años o más, cuatro son casadas, una es divorciada, una es soltera y únicamente dos de ellas son madres, lo cual nos da una proporción aún mayor de mujeres sin hijos que la que antes habíamos calculado con base en el número total de respuestas. Estos datos ratifican nuestra apreciación anterior en el sentido de que la carrera ejecutiva se vive como una opción que anula la maternidad lo cual se hará todavía más evidente en la enumeración de los obstáculos y barreras señaladas por las propias mujeres.

## **Obstáculos y jerarquías: trabajo y vida familiar**

Todas las mujeres señalaron que se enfrentan con un número considerable de obstáculos para poder desarrollarse dentro de la carrera ejecutiva.<sup>19</sup>

A pesar de la diversidad en la forma de enunciarlas, se puede afirmar que en términos generales los barreras más significativas son

<sup>17</sup> Tampoco encontramos una diferencia por tipo de cargos y maternidad, las mujeres jefas de área y gerentes muestran porcentajes similares (cuadro 2).

<sup>18</sup> Aunque encontramos un mayor porcentaje de mujeres sin hijos como jefas de área que como gerentes, consideramos que esta situación se explica más por la composición por edades en los distintos cargos a los que hemos hecho referencia previa que por las características propias del puesto dentro de la empresa.

<sup>19</sup> En la medida en que las preguntas fueron abiertas nos encontramos con una gran diversidad de respuestas que después fueron agrupadas en distintos rubros.

**Cuadro 9**  
**Número de hijos y estado civil (mujeres ejecutivas)**

Hijos(as)	Estado Civil							
	Soltera %		Casada %		Divorciada %		Viuda %	
1) Ninguno	32	94.1	23	52.3	1	14.3	0	0.0
2) Uno	2	5.9	11	25.0	1	14.3	1	100.0
3) Dos	0	0.0	6	13.6	3	42.9	0	0.0
4) Tres	0	0.0	4	9.1	2	28.6	0	0.0
Total	34	100	44	100	7	100	1	100

*Fuente:* Gina Zabłudovsky. Elaborado con base en cuestionarios.

**Cuadro 10**  
**Número de hijos (mujeres ejecutivas)**

Número de hijos(as)	Edad					
	Menos de 20 %		20 a 29 %		30 a 35 %	
1) Ninguno	0	0.0	84	95.5	14	58.3
2) Uno	0	0.0	4	4.5	4	16.7
3) Dos	0	0.0	0	0.0	5	20.8
4) Tres o más	0	0.0	0	0.0	1	4.2
Total	0	0.0	88	100	24	100
	36 a 40 %		41 a 49 %		Más de 50 %	
1) Ninguno	4	44.4	4	33.3	0	0.0
2) Uno	2	22.2	3	25.0	2	66.7
3) Dos	2	22.2	2	16.7	0	0.0
4) Tres o más	1	11.1	3	25.0	1	33.3
Total	9	100	12	100	3	100

*Fuente:* Gina Zabłudovsky. Elaborado con base en cuestionarios.

de dos tipos. La primera tiene que ver con las referencias a la dificultad para desempeñar las distintas funciones familiares y profesionales (estado civil, decisión de tener hijos, hogar y familia, etcétera). Las distintas menciones que se relacionan con esta cuestión fueron señaladas como obstáculos por casi todas las mujeres. Como puede

verse en el cuadro 11, en la medida en que fueron preguntas abiertas y aunque muchas de las respuestas podrían ser reagrupadas en una sola (por ejemplo, “decisión de tener hijos” y “hogar y familia”) se ha considerado conveniente mantenerlas en forma diferenciada respetando las propias expresiones de las mujeres.

El segundo grupo de obstáculos alude a cuestiones culturales de diverso tipo que llevan a prácticas de discriminación y que se expresa en la denuncia que las ejecutivas hacen de la “ideología nacional” y del “machismo”. En tercer lugar, con un número de menciones inferior a las vinculadas con los deberes familiares y con la “cultura nacional”, se señalaron barreras que se relacionan con las políticas específicas de la empresa y falta de oportunidades dentro de la misma.

Después de estos factores, con una importancia mucho menor, nos encontramos con los que tienen que ver con la educación y la preparación (trece menciones) y con la propia personalidad (inseguridad). Tenemos además algunas respuestas que por su vaguedad no se pueden clasificar y que aluden a las dificultades de “ser mujer” sin especificar si se referían a la incompatibilidad de roles, a la discriminación, a la falta de preparación, a la propia inseguridad, a las políticas empresariales o a una combinación de todos estos factores (cuadro 11).

Las respuestas de estas preguntas muestran algunas diferencias entre las percepciones de las mujeres y las de los representantes de recursos humanos. Mientras que para estos últimos la preparación y las propias actitudes asumidas por las ejecutivas parecen ser los requisitos esenciales para disminuir la desigualdad entre hombres y mujeres y fomentar la carrera de estas últimas, para las mujeres los retos parecen depender no tanto de su preparación y de su propia actitud sino de la superación de barreras culturales y organizativas que se vinculan a la construcción social del género en nuestras sociedades.

Al relacionar la información, pudimos percatarnos de que no hay una diferenciación significativa entre el tipo de obstáculos con los que se enfrentan las ejecutivas y las características de tamaño, giro y tipo de propiedad de las compañías donde trabajan. La percepción de los obstáculos y las barreras varía en relación con otros factores como el tipo de cargo, los años de experiencia y otras razones de distinta índole

**Cuadro 11**  
**Obstáculos (mujeres ejecutivas)**

Concepto	Frecuencia	%
1) Motivos vinculados con la familia, la doble jornada y la responsabilidad		
Decisión de tener hijos	24	33.3
Hogar y familia	21	29.2
Estado civil	13	18.1
Falta de tiempo	14	19.4
Total	72	100
2) Motivos culturales, discriminaciones		
Ideología nacional y cultura	23	37.1
Machismo	23	37.1
Discriminación	16	25.8
Total	60	100
3) Políticas de empresa		
Falta de oportunidades	10	47.6
Políticas empresariales	11	52.4
Total	21	100
4) Educación y preparación		
Falta de preparación	13	100
5) Factores de la propia personalidad		
Inseguridad	8	100
6) Otros		
Machismo	12	54.5
Otros factores culturales e ideológicos	10	45.5
Total	22	100
7) Sin obstáculo		
Ningún obstáculo. Solo esfuerzo individual	1	100

*Fuente:* Gina Zabłudovsky. Elaborado con base en cuestionarios. Respuestas múltiples.

Mientras que las mujeres gerentes consideraron que las barreras más importantes son las relacionadas con el machismo, el hogar y la familia y la falta de preparación, las que son “jefes de área” señalaron la “decisión de tener hijos”, el “hogar y familia” y “estado civil”. Al respecto valdría la pena averiguar si sólo se trata de una cuestión de lenguaje que se explica por la forma diferente de nombrar obstáculos afines o si por el contrario se trata de una distinción entre la percepción de barreras en función de la edad y el cargo.

La impresión que se tiene a partir del análisis de los datos es que la “decisión de tener hijos” y el “estado civil” representan un dilema constante para las mujeres más jóvenes que no han llegado a ocupar los niveles jerárquicamente más altos de las compañías y que relacionan las posibilidades de éxito profesional futuro con las opciones entre “carrera” y “familia” por las que opten en la actualidad. Por el contrario, en la medida en que las gerentes son mayores —la mayoría de ellas tiene 30 años o más— las referencias en torno a su papel en la familia se hace desde otra perspectiva. Sus respuestas de-notan que la elección entre el peso que le dan a su “vida pública profesional” y al “ámbito doméstico” ya se ha tomado, y aunque en su vida cotidiana tienen que hacer constantes ajustes para cumplir con las demandas del “trabajo” y la “familia”, éstos se hacen dentro de una situación emocional y profesional que corresponde a una mayor estabilidad.

En la medida en que, como lo hemos señalado, las gerentes tienen un nivel jerárquico y de ingresos superior al de las jefas de área, sería interesante considerar el peso de las distintas circunstancias que influyen sobre sus percepciones en torno a los obstáculos. Entre ellas debiera tomarse en cuenta que su sueldo les alcance para cubrir los salarios de personal de apoyo en su vida doméstica (niñera, chofer, etcétera) que las libera de la carga de sus responsabilidades cotidianas.

El hecho de que entre las mujeres jefas de área, el “machismo” y la “ideología nacional” fueran considerados menos importantes que entre las gerentes (cuadro 11) puede explicarse también porque, como lo hemos señalado, por su edad, a las jefas de área les produce cierta angustia la decisión de casarse y tener hijos, y todos los demás factores pasan a un segundo término. Además, en la medida en que tienen menor experiencia y ocupan cargos jerárquicamente inferior-

---

res, estas mujeres no se han enfrentado en su vida profesional a los mismos problemas de discriminación organizacional y cultural que se producen en los niveles más altos donde el *glass ceiling* se agudiza. Así, mientras las mujeres que llevan menos de cinco años en la empresa señalan como barreras fundamentales la “decisión de tener hijos” y la “falta de tiempo”, las que han trabajado más de seis años en la compañía opinan que las barreras no sólo se relacionan con el peso asignado a los géneros en las tareas domésticas sino también con el ámbito ampliado de la “ideología nacional” y otros aspectos culturales y organizativos.

En relación con el estado civil, no se detectaron importantes diferencias en torno a la enumeración de los obstáculos entre las mujeres casadas y las no unidas. En ambos casos se señalaron como limitaciones la decisión de tener hijos,<sup>20</sup> la discriminación, el machismo y la ideología nacional.

## Bibliografía

- Adler J., Nancy y Dafna Izraeli (eds.), *Women in Management Worldwide*, Nueva York, Narmonk, 1988.
- , *Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy*, Cambridge, Massachussets, Blackwell Publishers, 1994.
- Alonso, José, “Mujer y trabajo en México”, en *El obrero mexicano*, México, Siglo XXI/Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM, 1984, vol. 2, pp. 214-274.
- Alles, Martha Alicia, “La mujer profesional en su rol ejecutivo”, en *De mujeres y profesiones*, Buenos Aires, Ediciones Letra Buena, 1994.
- Anker, Richard y Catherine Hein, “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, 1987.

<sup>20</sup>Sin embargo, sí resulta interesante anotar que la idea en torno a la maternidad como obstáculo para la vida profesional está más presente entre las mujeres que no son madres que entre las que tienen un hijo (cuadro 10). La vivencia de la maternidad como limitación se presenta en una forma más aguda entre mujeres que realmente no han tenido esta experiencia.

- Arriagada, Irma, "La participación desigual de la mujer en el mundo del trabajo", *Revista de la CEPAL*, núm. 40, abril de 1990.
- Avelar, Sonia de, *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, Nueva York, 1994.
- Ball, Karen, "Study Finds Few Women Hold Top Executive Jobs", *Washington Post*, 26 de agosto, 1991.
- Bielby, William y James Baron, "Men and Women at Work; Sex Segregation and Statistical Discrimination", *AMS*, v 91, 1986.
- Burrell, Gibson, Hearn, Jeff *et al.*, "The Sexuality of Organizations", en *The Sexuality of Organizations*. Londres, Sage Publications, Londres, 1990.
- Burin, Mabel, "Género y psicoanálisis en la subjetividad femenina: el 'techo de cristal'", en *Memorias del IV Coloquio Interdisciplinario de Estudios de Género*, Buenos Aires, 1994.
- Cooper, Jenny *et al.*, *Fuerza de trabajo femenina urbana en México*, vol. II, México, Coordinación de Humanidades de la UNAM/Porrúa, 1989.
- Catalyst, "Women on Corporate Boards, the Challenge of Change", Nueva York, mimeo.
- Choderow, Nancy, *The Reproduction of Mothering*, Berkeley y Los Angeles, University of California Press, 1978.
- De Riz, Lilitiana, "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, 31).
- Ducci, "El trabajo en el mundo".
- Elú de Leñero, María del Carmen, "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, 1986.
- Etzioni, A., *Organizaciones modernas*, Prentice Hall, 1972.
- Gallos, *Exploring Women's Development: Implications for Career Theory, Practice and Research*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.
- Goetz, Anne Marie, "Gender and Administration", en *IDS Bulletin*, vol. 23, núm. 4, 1992.

- 
- 
- Heller, Lidia, *Relaciones asimétricas entre hombres y mujeres en las organizaciones*, mimeo, Buenos Aires, 1994.
- Hola, Eugenia y Rosalba Todaro, *Los mecanismos del poder, hombres y mujeres en la empresa moderna*, Santiago de Chile, Centro de Estudios de la Mujer, 1992.
- Kanter, R., *Careers and the Wealth of Nations: A Macro-perspective on the Structure and Implications of Career Forms*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989.
- , *Men and Women of the Corporation*, Nueva York, Basic Books, 1992.
- Gabayet Ortega, Luisa, “Antes éramos mayoría... Las mujeres en la industria textil de Guadalajara”, en Luisa Gabayet *et al.*, *Mujeres y sociedad, salarios, hogar y acción social en el occidente de México*, Guadalajara, El Colegio de Jalisco/CIESAS, 1988.
- García Brígida y Orlandina Oliveira, *Trabajo femenino y vida familiar en México*, México, El Colegio de México, 1994.
- Glass Ceiling Commission, *Good for Business: Making Full Use of Nation's Human Capital*, Washington, D.C., 1995.
- Guilligan, Carlos, *In a Different Voice*, Cambridge, Massachusets, Harvard University Press, 1982.
- Katzmann Ruben, “Notas sobre las transformaciones sectoriales del empleo en América Latina”, en *Memorias del Congreso Latinoamericano de Población y Desarrollo*, t. 1, México, El Colegio de México/Programa de Investigaciones Sociales sobre Población en América Latina/UNAM, 1984.
- Mansor, Norma, “Women Managers in Malaysia; Their Mobility and Challenges”, en *Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy*, 1994.
- Martínez, Griselda, *El nuevo perfil del ejecutivo bancario ¿una posibilidad para la mujer?*, México, FLACSO, 1994 (tesis de maestría).
- Mills, Albert, “Gender, Sexuality and Organizations Theory”, en *The Sexuality of Organizations*, Sage Publications, Londres, 1990.
- Morrison, *Breaking the Glass Ceiling*, Adison-Wesley Publishing Company, 1992.
- , *The New Leaders: Guidelines of Leadership Diversity in America*, San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1992.
- Pacheco Gómez Muñoz, Mara Edith, *Población económicamente*

*activa femenina en algunas áreas urbanas de México en 1986*, México, Centro de Estudios Demográficos y de Desarrollo Urbano-El Colegio de México, 1988 (tesis de maestría en demografía).

Pedrero, Mercedes, "Evolución de la participación económica femenina en los ochenta", *Revista Mexicana de Sociología*, año LII, núm. 1, enero-marzo, 1990.

\_\_\_\_\_ y Teresa Rendón, "El trabajo de la mujer en México en los setenta", en *Estudios sobre la mujer 1. Empleo y la mujer. Bases teóricas, metodológicas y evidencia empírica*, México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática/Secretaría de Programación y Presupuesto, 1982 (Serie Lecturas, III).

Scott, J., "Gender, a Useful Category of Historical Analysis", *American Historical Review*, vol. 92, 1986, pp. 1052-1075.

Scherif, F., *Women in Management*, paper presented at the Expert Group Meeting on Women and Economic Decision-Making, Division for the Advancement of Women, United Nations, Nueva York, 1994.

Sheppard, Deborah, "Organizations, Power and Sexuality: the Image and Self-image of Women Managers", en *The Sexuality of Organizations*, 1990.

Steinhoff, Patricia G. y Kazuko Tanaka, "Women Managers in Japan", en *Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy*, 1994.

Tienda, "Diferencias socioeconómicas regionales y tasa de participación de la fuerza de trabajo femenina: el caso de México", *Revista Mexicana de Sociología*, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, vol. XXVII, núm. 4, 1975.

Rendón, Teresa y Mercedes Pedrero, "Alternativas para la mujer en el mercado de trabajo en México", en *Mercados regionales de Trabajo*, México, INET, 1992.

U.S. Departmente of Labor, *The Glass Ceiling Comission, Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*, Washington, D.C., 1995.

Willis, V., "Public Life: Women Make a Difference", paper presented at the UN Expert Group Meeting on the Role of Women in Public Life, Viena, 1991.

Wright, Lorna y Crockett-Tellei, "Women in Management in

- 
- Indonesia”, en Nancy Adler y Dafna Izraeli (eds.), *Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy*, Cambridge, Massachussets, Blackwell Publishers, 1994.
- Zabludovsky, Gina, “Hacia un perfil de la mujer empresaria en México”, *El Cotidiano*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, 1993.
- , “Mujer, empresa y familia”, en *Mujeres y sus empresas*, México, Del Verbo Emprender, 1993.
- , “Presencia de la mujer empresaria en México; diagnóstico comparativo a nivel regional y mundial”, *Revista Mexicana de Sociología*, México, Instituto de Investigaciones Sociales, 1995.
- , “Presencia de las mujeres ejecutivas en México”, en *Mujer y Entorno Social, Sociológica*, año 12, núm. 33, México, Universidad Autónoma Metropolitana, 1997.