

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD AZCAPOTZALCO
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
PROGRAMA DE INVESTIGACION: GERENCIA Y ORGANIZACION EN MEXICO.

COLOQUIO:
**“LA PERSPECTIVA FEMENINA DEL TRABAJO
GERENCIAL EN MEXICO”**

VOLUMEN II

Noviembre 26, 1996.
Sala de Consejo Académico de la UAM-A
Av. San Pablo 180. Col. Reynosa. Deleg. Azcapotzalco. Edif. C . 3er. Piso

CONTENIDO

VOLUMEN I

PRESENTACION

| | <u>TITULO DE LA PONENCIA</u> | <u>AUTORES</u> |
|----|---|--|
| A. | "LA PARTICIPACION FEMENINA EN LA FORMACION PROFESIONAL. EL CASO DE LA UAM." | DRA. PATRICIA MUÑIZ MARTELON |
| B. | "EL CONCEPTO DE LO FEMENINO DESDE LA PERSPECTIVA PSICOANALITICA" | MTRA. BEATRIZ RAMIREZ GRAJEDA |
| C. | "COMENTARIOS SENSIBLES A GENERO ACERCA DE ESTUDIOS SOBRE EL COSTO-BENEFICIO FAMILIAR CUANDO LA MADRE TIENE UN TRABAJO EXTRADOMESTICO" | MTRO. RAFAEL NUÑEZ ORTIZ |
| D. | "TRABAJO FEMENINO, DESEMPLIO Y REMUNERACIONES" | DRA. EDITH PACHECO DRA. SUSAN PARKER |
| E. | "LA REBELION DE LAS MUJERES" | MTRA. ELVIA ESPINOSA INFANTE MTRA. REBECA PEREZ CALDERON |
| F. | "LA PERCEPCION DE LA MUJER EN LA ORGANIZACION" | MTRA. MONICA ESPINOSA ESPINDOLA |
| G. | "EJECUTIVAS Y EMPRESARIAS EN MEXICO. ¿MUJERES PRIVILEGIADAS?" | MTRA. ARACELI RENDON TREJO LIC. ANDRES MORALES ALQUICIRIA |

VOLUMEN II

| | | |
|----|--|---|
| H. | "MUJERES EJECUTIVAS EN MEXICO" | DRA. GINA ZABLUDOWSKY |
| J. | "SISTEMAS DE PERSUASION Y TRABAJO GERENCIAL". | MTRO. EDUARDO DE LA FUENTE MTRO. ARTURO AGUILAR VAZQUEZ MTRO. HUGO OSNAYA MTRA. MARIS BUSTAMANTE |
| K. | "ESTRATEGIAS DE VIDA DE LAS MUJERES EJECUTIVAS DE MONTERREY" | MTRA. BEATRIZ MARTINEZ CERDA |
| L. | "LA GERENCIA FEMENINA Y LA ASIMILACION DE LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES" | MTRA. MA. ESTELA DILLANES |
| M. | "GENERO, CULTURA DE EMPRESA Y NIVELES DE ANALISIS ORGANIZACIONAL" | MTRA. CRISTINA ESCOBAR MTRA. BLANCA ELVIRA LOPEZ VILLAREAL PEDRO C. SOLIS PEREZ |
| N. | "LA EJECUTIVA MEXICANA, SEXUALIDAD Y ORGANIZACIONES" | MTRO. CESAR MEDINA SALGADO |
| P. | "EMPRESARIAS CULTURALES FEMENINAS" | MTRA. LILIA GRANILLO VAZQUEZ |

MUJERES EJECUTIVAS EN MEXICO.

Por Gina Zabludovsky.

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 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 INVESTIGACION

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 permite 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 (asá-

lariadas o por cuenta propia) destinadas a la producción de bienes y servicios. (García y Oliveira, 1994, p.25)¹

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 tema² 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, pp. 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 énfasis en las maquiladoras, de la mujer campesina, de la mujer en el sector informal y de las trabajadoras domésticas.³ Los distintos programas y -

¹ Entre los estudios pioneros sobre la participación económica femenina las autoras mencionar a Rendón y Pedrero (1976) Sobre este período también se encuentran los trabajos de El de Leñero (1975); García (1975); Tienda (1975); Pedrero y Rendón (1982) y De Riz (1986) (citados en García y Oliveira, 1994 P.25).

² 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 Dávul, 1990; Oliveira y García; 1990 y Pedrero, 1990 (Consúltese García y Oliveira, 1994, p. 26)

³ Para una revisión de los distintos estudios sobre la participación de la mujer en la actividad económica puede consultarse el texto de Rodríguez y Welti (sin fecha)

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. Este panorama empieza a cambiar hacia mediados de los años setenta conforme las mujeres ejecutivas adquieran cierta visibilidad (Izraeli, y Adler, 1994, p. 3).

Las anteriores circunstancias explican porqué 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 y en otras regiones se manifiesta posteriormente.

LA PARTICIPACION ECONOMICA 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 Uni-

dos, 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, -- p. 39).

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. (Bail, 1991; Fierman, 1990; 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 desarrollados⁶. En México, las apreciaciones de las distintas fuentes estadísticas coinciden

6 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, p.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 de los niveles promedio de América Latina (Katzman, 1984; Anker y Hein, 1987; Arriagada, 1990, citado por García y Oliveira, 1994, p. 39)

en que la participación económica femenina se ubica alrededor del 30% (en 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 (veáse cuadro 1).

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). (Veáse cuadro 2).

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 18 hombres.

Estos datos nos llevan a plantear algunas cuestiones que puede constituirse como hipótesis para corroborar a lo largo de la investigación (de la cual esta ponencia 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.

Dentro de los primeros 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 -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 bajos 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 situán en el plano más concreto de lo que podríamos considerar como la "cultura-organizacional" y donde a menudo se reproducen de forma exponencial las distintas características de lo "femenino" y lo "masculino",

De acuerdo a la definición de Etzieni, 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" (Etzieni, 1972). 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, p. 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 pue de 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, Todario, p. 19; Robbins, 1985). Las formas en que se combinan estas caracteristicas 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, pp. 19-20),

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 Todarro, pp. 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 las expectativas que se producen en torno al compromiso del funcionario con la empresa y que a que en la mayoría de los casos les exigen relegar a un muy segundo-término y -en ocasiones hasta a 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 hacer notar que de acuerdo con el cuadro 3 el porcentaje de mujeres ejecutivas - que dedica una jornada normal de trabajo (entre 40 y 48 horas semanales) no varia en relación a los hombres funcionarios y directores (44.98% y 44.50% respectivamente).

La vinculación entre los horarios de trabajo y 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 salidad 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 necesaria", lo cual de alguna manera, vuelve a dejar implícito que "las mujeres no son gerentes porque no trabajan hasta tarde, aunque pueden serlo si así lo desea y se adaptan a esas reglas" (Hola y Todarro, pp. 22-23).

Estos datos se corroboran si tomamos en cuenta los de la otra tabla (cuadro 4) que nos muestra 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 si 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 si marca una diferencia en relación a los hombres). Además es interesante hacer notar que como lo muestra el cuadro 5 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.

Si leemos el cuadro de una forma diferente, nos podemos encontrar con que de los 200,102 funcionarios que trabajan más de 49 horas si 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 de 10 sala - rios mínimos aunque, desde luego, esto no quiere decir que de - una forma mecánica el mayor monto de ingreso coincide siempre - con el mayor número de horas trabajadas.⁷ (Cuadros 6 y 2).

Además de las diferencias hasta aqui apuntadas basadas en las -

⁷ 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.

remuneraciones y los horarios de trabajo, la relación entre - el número de mujeres y hombres ejecutivos también depende de otras variables.

Los datos muestran 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% (cuadro 7). Esta situación es también similar a la que se da en otros países dónde se ha demostrado que la mayoría de las mujeres profesionistas 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 y otras organizaciones artísticas. (Glass Ceiling Commission, 1994; Wright and Crockett-Tellei, 1995). De hecho, algunas investigaciones han encontrado que hay menor discriminación de género en el sector público que en el privado. (Manser, 1994, p. 107).

La tabla 7 también muestra como 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 presenta a continuación.

PARTICIPACION DE LAS MUJERES EN ALTOS CARGOS DE DIRECCION.

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 Dirección General es total: todos los directores generales de estas compañías son hombres (cuadro 8). 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% 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 uno a 17.

En este sentido, 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 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% estan ocupados por alguna mujer (Catalyst, sin fecha)⁸.

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 auna una "segregación horizontal" (mujeres en determinadas ramas u ocu

⁸ 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 Forone 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 uno observar que en todas hay por lo menos una mujer dentro de los altos cargos de dirección (Catalyst, sin fecha)

paciones).

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 funcionarios en los más altos cargos ejecutivos de las principales empresas del país se encontró que el 45% son responsables de esta área; como contraste solo el 4.61% (nueve mujeres, en realidad es el 4.64%) estan 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 estas alcanza únicamente el dos por ciento (2.34%) (cuadro 8).

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 (Ámbito Financiero, 24-9-90)⁹ 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 mucho menos en el área de producción (Catalyst). En la búsqueda de interpretaciones a este fe-

⁹ Sin embargo, en algunos datos sugieren que en Argentina - las directoras generales de área tienden a concentrarse más en las áreas de financieras y comerciales que en la de recursos humanos.

nomeno, 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 estada - dada por la capacidad de relacionarse con otras personas, - que por las motivaciones de logro y poder" (Choderow, 1978; Guilligan, 1982; Heller, 1994). Se trata de una afirmación que seria interesante comprobar más adelante conforme se - avance en la investigación.

Los datos de las empresas más grandes de nuestro país tam - bién 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 - elllas (en el 25% de los casos) encontramos alguna mujer co- mo directora general de área. Sin embargo este porcentaje- varia 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 repre- senta el 18% en las compañías que por su importancia se si- tuan después de las primeras doscientos cincuenta 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% (cuadro 9). 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 demos - trado que las mujeres prefieren trabajar en organizaciones- pequeñas, en donde existe menor segregación ocupacional y - las estructuras son menos jerárquicas y burocráticas. (Ga - lles, 1989, Heller, p. 14; Steinhoff y Tanaka, 1995, p.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 tien una mujer como responsable en los más altos cargos ejecutivos. Sin embargo en el sector comercio el porcentaje alcanza a representar el 36.4%. (Cuadro 10).

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 podria 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.¹⁰

¹⁰ 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 sólo 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%.

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 porcentajes de 25.56%, 35.30% y 25.6% respectivamente¹¹ (cuadro 11). 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 ve con reticencia la participación de - la mujer en los cargos de dirección de la empresa¹².

En lo que respecta al tipo de capital es interesante hacer

¹¹ 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 demasiado poco significativos para el presente estudio.

¹² 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.

notar que no hay diferencias entre hombres y mujeres en lo relacionado con si 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% cuadro 12).

RECAPITULACION.

El trabajo que ahora se ha 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 aqui desarrollado, valdría la pena in vestigar como posible causas 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 donde es frecuente encontrar - una o varios de los siguientes hechos:

1.- La asignación de los cargos dentro de las empresas se hace en términos de una jerárquía 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 horas que rebasan las 49 horas de trabajo y que como tales, en función de la diferenciación social 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.

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 han realizado en varias empresas. En la siguiente etapa de la investigación se darán a conocer los resultados obtenidos a partir de estas.