



*Congreso
Internacional de
Mujeres 2020:
Visión Perfecta*



MEMORIAS



Saltillo, Coahuila, México 1999

ÍNDICE

CEREMONIA DE INAUGURACIÓN

Palabras pronunciadas por Rogelio Montemayor Seguy, gobernador del estado de Coahuila	11
Palabras pronunciadas por Mireille Roccatti, presidenta de la Comisión Nacional de Derechos Humanos	15

MESA I. LA CONSTRUCCIÓN DE LA FIGURA FEMENINA

Astrid Fischel Volio	23
Sabina Berman	33
Blanca López de Mariscal, Las mujeres en la conquista: construcción de una imagen	39
Paloma Villegas, La nueva mujer ideal	47
Ofelia Medina, La mujer todavía no existe	53

MESA II. LAS MUJERES EN LA SOCIEDAD ORGANIZADA

Branca Moreira, Feminismo en Brasil ¿Con o contra el poder?	59
María Guadalupe Arizpe	69
Susana Galdós, Comunidad y política	73
María Eugenia Ramírez España, El compromiso de la mujer en el voluntariado	79
Cynthia Steele	83
Rosalba Carrasco, Nuestra agenda para el 2020 en lo social	87
Loreto García Muriel, La educación de la mujer y la mujer en la educación	93

MESA III. LAS MUJERES EN LAS GRANDES EMPRESAS

Miriam Arnau, De reproductoras a productoras	101
José Antonio Murra Giacomán	111
Gina Zabłudovsky, Mujeres ejecutivas: el género en números	117
Judith Yannini, Mis noventa mujeres y yo	127
Carolina Salazar	131
María Teresa Kasuga	133

MESA IV. LAS MUJERES Y EL PODER POLÍTICO

Nikki Craske	139
Jaqueline Peschard, La larga marcha hacia la democracia paritaria	147
María de los Angeles Moreno Uriegas	153
Amalia García	157
Alejandra Fernández	161
Cecilia Soto, Sueño de una noche de primavera	165
Nora Galer	171

MESA V. LAS MUJERES Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Rosalía Arteaga Serrano	177
Sara Lovera, El poder de los medios de comunicación	
¿Son las comunicadoras mujeres empoderadas?	185
Beatriz Pagés Rebollar	193
Fátima Fernández Christlieb	197
Jannette L. Clariond, La construcción de la voz	205
Beatriz Paredes, Las mujeres y el ejercicio del poder	209

RECAPITULACIÓN Y CONCLUSIONES

Relatoría del Congreso Internacional de mujeres

Por Dulce María Sauri Riancho, coordinadora general de la
Comisión Nacional de la Mujer

217

Mensaje de la señora Lucrecia Solano de Montemayor

para la clausura del Congreso Internacional de Mujeres

227

Integrantes del Consejo Consultivo del Programa Estatal de la Mujer

229

GINA ZABLUDOVSKY KUPER



Gina Zabłudovsky Kuper. Mexicana.

Doctora en sociología.

Responsable del proyecto de investigación

"Mujeres en cargos de dirección económica: empresarias y ejecutivas".

Es autora de varios libros y revistas sobre el tema,

entre los cuales se encuentran *Las mujeres empresarias en México,*
una fuerza económica emergente (UNAM, 1998);

Women's Leadership and Glass Ceiling Barriers in Mexico (United Nations, 1996);

Presencia de la mujer empresaria en México (Instituto de Investigaciones Sociales, 1995) y

Presencia de la mujer ejecutiva en México (Universidad Metropolitana),
entre otros.

**MUJERES EJECUTIVAS:
EL GÉNERO EN NÚMEROS**

Introducción

La obtención de información sobre la participación de la mujer en cargos de liderazgo en las empresas privadas de México y América Latina presenta serios retos. Existe una escasísima bibliografía sobre el tema y es difícil acceder a información confiable.

Debido a esta situación, el presente trabajo dará a conocer una serie de datos obtenidos a través de análisis de fuentes estadísticas nacionales, directorios comerciales y encuestas realizadas por la propia autora como parte de sus tareas de investigación. Los cuestionarios se aplicaron entre los presidentes, los directores de recursos humanos y las ejecutivas de algunas de las corporaciones más importantes de México.

Así, la ponencia se centrará en el caso de las ejecutivas, es decir, de aquellas mujeres que ocupan un cargo de dirección de una empresa de la cual no son propietarias. El análisis de la situación de las empresarias (mujeres propietarias de una empresa que dirigen) no será abordado en este texto con la detención que lo amerita, pero los lectores y lectoras interesados pueden encontrar información, consultando otras publicaciones de la autora.¹⁹

La participación de la mujer en los cargos gerenciales en México y el mundo

A pesar de las deficiencias hasta aquí señaladas, se puede afirmar que la creciente inserción de la mujer en los mercados de trabajo, no se ha reflejado en los niveles laborales más altos y en los principales cargos de decisión -política, económica y social. En términos generales se puede observar que en todos los países del mundo, la presencia numérica de la mujer disminuye conforme aumentan los niveles de la jerarquía ocupacional.

En México, se estima que la fuerza de trabajo femenina representa el 33 por ciento en la población económicamente activa. Sin embargo, en las áreas más urbanizadas, las mujeres sólo representan el 14 por ciento de los funcionarios y directivos. La inequidad se agudiza si sólo tomamos en cuenta aquellos que reciben más de diez salarios mínimos (los otros difícilmente podrían ser considerados como funcionarios con alguna responsabilidad de decisión) donde las mujeres representan el 7 por ciento del total. Es decir, mientras que por cada dos miembros del personal ocupado del país encontramos una mujer, en el sector de funcionarios y directivos la brecha se acrecienta notablemente: por cada 13 hombres funcionarios y administradores existe una mujer.

En términos generales, las mujeres sólo constituyen mayoría en las posiciones más bajas de la pirámide organizacional. Los datos estadísticos del país muestran que, a diferencia de lo que ocurre en los niveles gerenciales, en los cargos de "oficinistas" y en los niveles administrativos más bajos, entre el 51 por ciento y el 55 por ciento de los puestos están ocupados por mujeres.²⁰ Esta situación se ratificó a través de las entrevistas que realizamos a los

¹⁹Los datos más recientes sobre el papel de la mujer empresaria en México se encuentran publicados en el libro de Gina Zabludovsky en colaboración en el National Foundation for Women Business *Las mujeres empresarias en México, una fuerza económica emergente*, estudio financiado por IBM, UNAM, México, 1998. En esta publicación se hace un análisis comparativo entre 300 mujeres y 300 hombres empresarios (as) en la zona metropolitana de la ciudad de México.

²⁰Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) Encuestas Nacionales de Empleo, 1991 y 1997 México, D.F. Consúltense también de Griselda Martínez "El nuevo perfil del ejecutivo bancario", tesis de maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, D.F., 1994, p. 42.

directores de recursos humanos de las grandes compañías. Sus respuestas dan cuenta de la baja participación de la mujer en todos los niveles gerenciales.²¹

Las mujeres tienen más posibilidades de ocupar cargos dirigentes en el sector público que en el privado. Mientras que en este último el 14 por ciento de los gerentes son del sexo femenino, entre los funcionarios públicos el porcentaje se incrementa al 21 por ciento. Esta situación es similar a la de otros países donde se ha demostrado que la mayoría de las mujeres profesionistas y gerentes se concentran en el sector público y en un "tercer sector" de agencias no gubernamentales dedicadas a la prestación de servicios como las instituciones de salud, de educación y de bienes culturales (librerías, museos, organizaciones artísticas, instituciones filantrópicas, etc.).²²

Sin embargo, también es cierto que a pesar de las mujeres suelen ser mayoría en ciertas instituciones de salud y educación, en muchas de ellas no llegan a ocupar posiciones ejecutivas y cargos relevantes para la planeación de políticas públicas.²³

La presencia de la mujer en los cargos más altos de dirección

Si además de los datos estadísticos del país, se rastrea la situación en otras fuentes podemos ver que el panorama es mucho más inequitativo. Si hacemos un análisis de las 600 empresas más importantes de México, nos encontramos que en 1994 todos los directores generales eran hombres. Aunque el panorama cambia ligeramente para 1997, sólo encontramos dos mujeres como directoras generales.

Si además de la dirección general se toman en cuenta los seis cargos ejecutivos más importantes abajo de ella (directores de administración, de finanzas, de comercio, de producción y de recursos humanos) nos encontramos que en México, en 1994, las mujeres representan el 5 por ciento de los cargos dirigentes.²⁴ Consecuentemente, se podría afirmar que, lejos de la relación de 1 a 6 que se obtienen tomando en cuenta los distintos niveles gerenciales, y de 1 a 13 en los escaños intermedios, en los puestos más altos de la administración de las grandes compañías privadas la relación entre hombres y mujeres es de 1 al 17. En 1997 el panorama cambia ligeramente, las mujeres ejecutivas constituyen el 7 por ciento del total de los cargos de dirección.

119

²¹ Los cuestionamientos que levantamos entre los directores de recursos humanos en 1994 arrojaron los siguientes datos: En un 60 por ciento de las empresas la proporción de mujeres gerentes es menor al 5 por ciento; en un 42 por ciento de los casos, las mujeres ocupan entre el 5 por ciento al 25 por ciento de éstos cargos y sólo el 10 por ciento de las compañías el porcentaje alcanzaba entre el 25 por ciento y el 50 por ciento. En ningún caso se encontró una mayoría de gerentes del sexo femenino. Para mayor información consúltese de Gina Zabludovsky "Presencia de las Mujeres Ejecutivas en México" en Sociológica, Mujer y Entorno Social, Universidad Autónoma Metropolitana, México, D.F., enero-abril de 1997.

²² Los porcentajes sobre México fueron calculados por la autora con base a los datos del INEGI, Encuesta Nacional de Empleo 1991, México, D.F.; Las observaciones sobre otros países se sacaron de varias fuentes: Glass Ceiling Commission, Good for Business; making full sense of nation's Human Capital, Washington, D.C., 1995; Wright Tand crockett. Telette "Woman in Managment in Indonesia" en Competitive Frontiers, women mangers in a global economy, edited by Adler and Israeli, Blackwell Pulishers, Cambridge, Massachussets, 1995; Zabludovsky Gina "Mujeres ejecutivas en México" en Fermentum, Género y Sociedad, Revista Venesolana de Sociología y Antropología, Mérida Venezuela, mayo-agosto de 1997.

²³ Goetz A.M "Gender and Administration" en IDS Bulletin, Vol. 3. N.4, 1992.

²⁴ Porcentaje calculado con la autora con base a las empresas más grandes del país según los directores de Expansión (1994). Esta situación se ratificó en los cuestionamientos dirigidos a los directores de recursos humanos de las grandes compañías. Sus respuestas mostraron que la presencia de la mujer en los cargos directivos es menor a un 5 por ciento. Sólo encontramos una compañía que tiene de 5 por ciento a 10 por ciento, una entre el 26 por ciento al 50 por ciento y una m'sa cuyos puestos de dirección están mayoritariamente ocupados por mujeres.

En este sentido, la situación en México no es excepcional. Según un estudio reciente de la OIT, a pesar de que las mujeres constituyen en el 36 por ciento de la medida de la población activa en el mundo, en la mayoría de los países sólo llegan a ocupar entre el 10 por ciento y el 30 por ciento de los cargos de dirección, porcentaje que se reduce aproximadamente a 5 por ciento si se consideran los cargos de mayor responsabilidad.²⁵ En Estados Unidos, por ejemplo, el número de mujeres en altos cargos de dirección ha crecido lentamente (según apreciaciones de Catalyst solo en el uno por ciento de 1992 a 1993). Los análisis de los Consejos Directivos de las 500 empresas de Fortune, muestran que sólo el 6 por ciento de ellos estaban ocupados por una mujer.²⁶

Segregación vertical y segregación horizontal en las compañías privadas

A la "segregación vertical" (relacionada con la presencia de mujeres en puestos de menor nivel jerárquico) se auna la "segregación horizontal" (mujeres en determinadas ramas y ocupaciones). Con base a los directorios de ejecutivos más importantes de las mayores empresas en México, se pudo detectar que el 45 por ciento de las funcionarias eran directoras de recursos humanos y solo el 5 por ciento ocupaban un cargo de dirección en el área de producción.

La baja presencia de las mujeres ejecutivas en la dirección de las áreas de producción tampoco es un fenómeno específico en México. En Argentina sólo representan el 1 por ciento de los cargos y en su gran mayoría las mujeres gerentes tienden a concentrarse en las áreas de Recursos Humanos, Ventas y Relaciones Públicas.²⁷ En Estados Unidos se produce un fenómeno similar, la presencia de las mujeres es mucho mayor en las áreas de recursos humanos y de comunicación y mucho menor en la de producción.

Existe una correlación inversa entre el tamaño de las compañías y la probabilidad de que en ellas se encuentren ejecutivas en los altos de dirección. Si recuperamos nuevamente la información sobre las 500 empresas más grandes de México se puede observar que sólo en 121 de ellas (en el 25 por ciento de los casos) se encuentra alguna mujer como directora general de área. Sin embargo, mientras que en las primeras doscientas cincuenta el porcentaje de empresas con altas ejecutivas del sexo femenino sólo representa el 18 por ciento, en las compañías que por su tamaño se sitúan después (de la 251 a la 500) el porcentaje de las empresas con altas directivas se eleva al 35 por ciento.²⁸ En este sentido la situación de las ejecutivas en México es similar a la de sus contrapartes en otros países. Algunos estudios realizados en lugares tan diferentes como Estados Unidos, Argentina y Japón han demostrado

²⁵ De Avelar Sonia, "Women in economic decision making in Brazil; A glass ceiling report", Mimeo, Naciones Unidas, 1994; Heller, Lidia, "Relaciones asimétricas entre hombres y mujeres en las organizaciones", Mimeo, Buenos Aires, Argentina, 1994; Organización Internacional del Trabajo, El trabajo en el mundo, 1992.

²⁶ Catalyst, Women on Corporate Boards: The Challenge of Change, New York.

²⁷ Ámbito Financiero 24- 9- 90; Heller Lidia, Relaciones asimétricas entre hombres y mujeres en las organizaciones, Mimeo, Buenos Aires, Argentina, 1994.

²⁸ Estos hallazgos fueron ratificados por la autora en los análisis de los directores comerciales de 1997. En este año también se encontró que, a medida en que aumentara el número de empleados y el capital social de las empresas, disminuyen las posibilidades de encontrar mujeres en los altos cargos de dirección.

que las mujeres prefieren trabajar en organizaciones pequeñas, en donde existe menor segregación ocupacional y las estructuras son menos jerárquicas y burocráticas.²⁹

Los directorios comerciales de México, muestran que las probabilidades de encontrar mujeres en los altos cargos de dirección son mayores en las compañías comercializadoras. Mientras que, como ya se ha señalado, el 24 por ciento de las compañías más grandes tienen por lo menos una mujer ocupando sus altos cargos directivos, en el sector comercio, el porcentaje asciende a un 36 por ciento. En otros países, como Estados Unidos, se ha encontrado que la mayoría de las ejecutivas se sitúan en el sector servicios.

Sin embargo, en México las ejecutivas también tienen una presencia importante en empresas cuyo giro podría ser considerado esencialmente «masculino» como lo son los casos de la industria de la construcción y de los productos metálicos, maquinaria y equipo. A diferencia de lo que se ha encontrado en trabajos sobre las propietarias de pequeñas y medianas empresas³⁰ que tienden a concentrarse en giros tradicionales (tiendas de ropa, comedores, guarderías, etc.); la presencia de las mujeres en altos cargos de dirección de las compañías privadas depende más del área específica que ocupan (recursos humanos, relaciones públicas, etc.) que del giro de la empresa... Esta información obtenida a través del análisis de directorios comerciales se ratificó en las entrevistas llevadas a cabo a los directores de recursos humanos. Al analizar las respuestas de éstos últimos no se encontró una relación estrecha entre la movilidad de las mujeres ejecutivas y el giro de la empresa. Se detectaron movildades ascendentes en algunas compañías de sectores considerados «típicamente masculinos» como lo es la industria del cemento, y movildades descendientes en ciertas empresas comercializadoras y de servicios.

Además del tamaño de la compañía y del tipo de cargo de dirección, la presencia de las mujeres depende de la estructura organizacional de la empresa. Existen mayores posibilidades de encontrar ejecutivas en aquellas compañías con modelos de dirección menos piramidales y descentralizados que proporcionan oportunidades de independencia y flexibilidad. De hecho, este tipo de estructuras caracteriza a algunas empresas comercializadoras con una significativa presencia de directivas. Se trata de compañías que incluso parecen integrarse como un conjunto de pequeños establecimientos que pueden llegar a operar de forma semi independiente y menos rígida (es el caso por ejemplo de las controladoras de farmacias, y de una comercializadora de productos naturistas).

La presencia de las mujeres ejecutivas también varía en relación la distribución regional de las empresas. Si tomamos en cuenta los estados más industrializados del país nos damos cuenta que en Nuevo León -el segundo estado después del Distrito Federal donde tiene su sede las grandes compañías- la participación de las mujeres es menor que en otras entidades federativas. Las empresas en las que encontramos por lo menos una mujer ocupando un alto cargo de directivo representa sólo el 15 por ciento 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 26

²⁹ Gallos, "Exploring Women's Development, Implications for Career Theory, Practice and Research, Cambridge University Press, 1989; Heller Op.cit. p. 14 Steinholf Patricia y Tanaka Kasuko, "Women's Managements in Japan, en Competitive Frontiers, Wome'ns Managements in a Global Economy, edited by Aldler e Izraeli, Blackwell Publications, Cambridge, 1995, p. 87-88; Zabudovsky 1997, Op.cit.

³⁰ Para más información sobre el tema de los empresarios pueden consultarse los siguientes trabajos: Zabudovsky, "Presencia de las empresarias en México, diagnóstico comparativo a nivel regional y mundial", Revista Mexicana de Sociología, Vol. 57, num. 4, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, D.F., y G. Zabudovsky "La Mujer empresaria en México, una fuerza económica emergente" UNAM-IBM-NFWBO, México 1998.

por ciento, 35 por ciento y 26 por ciento respectivamente. Esta situación 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, en tanto en las empresas pequeñas como en las grandes compañías todavía ve con cierta reticencia la participación de la mujer en los cargos de dirección.³¹

La presencia de la mujer en cargos de las compañías privadas también se vincula con la participación de la mujer en todos los niveles laborales de la organización. Las respuestas de los directores de recursos humanos muestran que existen mayores posibilidades de encontrar ejecutivas en aquellas empresas que tienen una mayor participación de la mujer en todos los niveles.³²

Las mujeres tienen más posibilidades de ingresar y ascender dentro de las escasas compañías que han asumido algún tipo de política de planeación para fomentar su participación. Sin embargo, más allá de lo establecido por la Ley - que a menudo se reduce al otorgamiento de una licencia de maternidad después de embarazo-, la mayoría de las empresas no cuenta con facilidades para permitir equilibrar las tareas familiares y laborales (horario flexible, licencias especiales, tiempo parcial, guarderías, etc.) ni ningún programa de apoyo en otras áreas. Las entrevistas realizadas a los presidentes de las compañías hacen evidente esta situación.³³

La comparación entre las compañías de capital mayoritario nacional y las extranjeras muestran que en México, no hay diferencia significativa entre la proporción de hombres y mujeres que ocupan cargos de alta dirección. En ambos casos el porcentaje de las empresas que tienen por lo menos una mujer es igual (el 23 por ciento). Esta realidad se ratificó en las entrevistas realizadas a los directores de recursos humanos donde tampoco encontramos relación entre la presencia de directoras y/o gerentes y el tipo de capital de la empresa.

Trayectoria y preparación de las mujeres en cargos de dirección

Con base en los cuestionarios dirigidos a los directores de recursos humanos se pudo apreciar que las mujeres que ocupan cargos de dirección se han formado dentro de la compañía o en sus subsidiarias. En los niveles jerárquicos más altos es muy raro encontrarse con mujeres que han hecho una importante parte de su carrera fuera de la empresa donde trabajan.³⁴

Tanto los presidentes como los directores de recursos humanos y las propias mujeres dan una gran importancia al grado de educación y preparación. La encuesta levantada entre las ejecutivas muestra que tienen un nivel educativo elevado con títulos de licenciatura, postgrado, diplomados y carreras técnicas y comerciales.

³¹ Consúltase al respecto en Gina Zabludovsky, "Presencia de la mujer empresaria en México: diagnóstico comparativo regional y mundial" *Revista Mexicana de Sociología* Vol. 57, no. 4, Instituto de Investigaciones Sociales, México 1995.

³² Sin embargo, lo anterior no significa que las mujeres lleguen usualmente a ocupar cargos de dirección en las compañías donde son mayoría.

³³ Las respuestas de los presidentes de las compañías muestran que en la mitad de las mismas no existe ninguna de estos apoyos, en pocos casos se ponen en la práctica únicamente una o dos de estas medidas, y son muy pocas las que brindan la mayoría de estas posibilidades.

³⁴ Mientras que en la empresa que tiene un mayor número de directoras es de capital nacional, el segundo lugar es ocupado por una compañía multinacional. En el caso de las dos empresas con un mayor número de mujeres gerentes (de 26 a 50 por ciento) nos encontramos con una nacional y otra multinacional. Se trata de empresas que, además, tienen una mayoría de su personal femenino.

En términos numéricos la carrera más importante es la de administración de empresas. En segundo lugar están las licenciaturas en contaduría, psicología, actuaría, relaciones industriales, pedagogía y derecho. De forma minoritaria también se mencionaron otras disciplinas como economía, relaciones internacionales, ingeniería química, mercadotecnia, ciencias de la computación y finanzas. 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 ejecutivas con los mayores niveles de ingreso muestran un perfil curricular heterogéneo dentro de las especialidades de economía, contaduría, psicología organizacional, actuaría y ciencias computacionales.

Características personales y familiares de las mujeres gerentes

En lo que respecta a su estado civil encontramos un 51 por ciento de las mujeres casadas y un 49 por ciento de mujeres no unidas (viudas, divorciadas y solteras).³⁵ Este último porcentaje resulta sumamente alto si se compara con el resto de las mujeres del país donde el porcentaje de las mujeres casadas mayores de 25 años en el Distrito Federal es de 69 por ciento, lo que implica una diferencia de 18 puntos con las mujeres ejecutivas.³⁶ En lo que se refiere a su edad los cuestionarios aplicados entre las ejecutivas muestran que el 43 por ciento de ellas tienen entre 20 y 29 años; el 38 por ciento entre 30 y 40 años y el 18 por ciento son mayores de 41 años.

En este sentido, los cuestionarios reflejaron que para las mujeres, el perfil de una carrera ejecutiva se vive como una opción que anula la maternidad. La mayoría de las entrevistadas (el 64 por ciento) no tiene hijos. El 17 por ciento tiene solo un hijo (a) y sólo el 10 por ciento tiene dos hijos.³⁷ De hecho, una ligera mayoría de las mujeres casadas (el 52 por ciento) no son madres lo cual constituye un rasgo distintivo y casi único de este sector de la población femenina en comparación el resto de la población en México donde se tiene un promedio de tres hijos por familia. Los datos también de encontrar ejecutivas con hijos.³⁸

123

Motivaciones, habilidades, obstáculos y oportunidades para incluir a las mujeres en puestos directivos

La opinión de los presidentes o directores generales de las compañías

Con base a cuestionarios dirigidos a los presidentes y/o directores generales de las compañías se pudo detectar que las motivaciones más importantes para aumentar el número de mujeres en los cargos directivos se deben al creciente número de mujeres preparadas y a la necesidad de emplear los recursos humanos más capaces. Como contrapartida, las causas que involucran una responsabilidad social de la empresa y la necesidad de tener modelos de representación

³⁵ Esta situación es muy similar a la que se encontró entre las mujeres empresarias. Consúltase al respecto de Gina Zabludovsky "Hacia un perfil de la mujer empresaria en México" en *El Cotidiano*, 53, UAM-A, México, D.F. y "Las mujeres empresarias en México, una fuerza económica emergente", UNAM 1998.

³⁶ Calculado por la autora con base a los datos del INEGI, Censo Nacional de Población y Vivienda 1990, México.

³⁷ Sólo un reducidísimo número de ejecutivas (el 1 por ciento) tienen tres o más hijos.

³⁸ En todos los casos, las mujeres con un ingreso y un nivel jerárquicamente superior son mayores de 30 años y el porcentaje de mujeres sin hijos asciende al 67 por ciento.

femenina son claramente minoritarios.

La mayoría de los presidentes consideró que los obstáculos más importantes para las mujeres se relacionan con factores culturales en las que se comparten estereotipos y supersticiones, la exclusión de la presencia de las mujeres en las redes de comunicación de la empresa y el comportamiento contraproducente de los colegas del sexo masculino. Los presidentes de las compañías no atribuyen los obstáculos a las propias políticas de la empresa, a la posibilidad de que éstas para asumir cambios o a la falla en la planeación de las atribuciones de los cargos gerenciales. Sin embargo, también es cierto que la gran mayoría de los presidentes acepta que es responsabilidad de la empresa la introducción de estrategias que tomen en cuenta las necesidades de las mujeres en cargos administrativos.

Los presidentes de las compañías consideran que los atributos más importantes para que las mujeres puedan competir con los hombres en los principales cargos de dirección están en ellas mismas y no en las políticas instrumentadas por la empresa. En primer lugar se señaló la necesidad de que cuenten con preparación formal y la actualizada. En un segundo término se consideró la necesidad de que muestren su «compromiso y responsabilidad» y su «confianza y fortaleza», su madurez y desempeño, la naturaleza de su carácter y otros factores afines.

Percepciones de los directores de Recursos Humanos

Con base a cuestionarios levantados entre los directores de recursos humanos de las compañías se pudo apreciar que la mayoría de éstos perciben que las mujeres son más hábiles en asumir riesgos. En lo concerniente a la percepción en torno a las habilidades administrativas, a las relaciones con clientes y al compromiso con la profesión, se consideró que hombres y mujeres están igualmente preparados.

A semejanza de los presidentes de las compañías, los directores de recursos humanos no vinculan el triunfo de la mujer con las políticas y el tipo de organización de la empresa. Lejos de concebir la necesidad de alguna acción colectiva a nivel institucional, se considera que el mejor desempeño de una carrera ejecutiva y las posibilidades del «éxito» recae únicamente en las propias habilidades de la mujer. Ante la pregunta en torno a los aspectos que debería considerar la empresa para facilitar el avance de las mujeres en cargos de dirección y liderazgo ejecutivo, los entrevistados no mencionaron ningún plan, políticas y responsabilidades de la empresa sino que se limitan a enumerar las obligaciones de las mujeres: la necesidad de que cumplan con los objetivos de la compañía, que obtengan resultados satisfactorios, que muestren preparación y experiencia, profesionalismo, conocimientos técnicos, competencia profesional, capacidad y experiencia, posibilidad de tomar decisiones, iniciativa y eficiencia, compromiso, responsabilidad y disponibilidad de horario.

Las respuestas de los directores de recursos humanos muestran una clara diferenciación de género en los motivos por los cuales los ejecutivos (as) renuncian a las compañías. Mientras que la mayoría de los hombres abandonan la empresa porque tienen una mejor oferta de trabajo que conlleva oportunidades económicas y de superación personal; las mujeres suelen renunciar por motivos personales y familiares y el acceso a un mejor trabajo y el desarrollo profesional sólo son mencionadas en segundo término. Por otra parte, es interesante observar que en lo que se refiere a las 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.

Obstáculos de las mujeres ejecutivas

Todas las ejecutivas afirmaron que se enfrentan con un número considerable de obstáculos para poder desarrollarse en su carrera. Casi todas las mujeres señalaron que como barreras importantes las dificultades para desempeñar los distintos roles familiares y profesionales (estado civil, decisión de tener hijos, hogar y familia, etc.)

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 del «machismo» que todavía está presente en la sociedad mexicana. En tercer lugar, 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 y con la propia personalidad (inseguridad). Tenemos además algunas respuestas más vagas 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.

Como puede observarse, las respuestas de estas preguntas muestran diferencias entre las percepciones de las mujeres y las de los presidentes y directores de recursos humanos de las empresas. 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 sólo de su preparación y de su propia actitud sino de la superación de barreras culturales y organizacionales que se vinculan a la construcción social del género en nuestras sociedades.

125

No hay una diferenciación significativa entre el tipo de obstáculos con los que se enfrentan las mujeres 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 con relación a otros factores como el tipo de cargo, los años de experiencia, el estado civil y la situación frente a la maternidad.

Los datos sugieren 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 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 el caso de las mujeres más grandes y con niveles ejecutivos más altos, las referencias en torno a su papel en la familia se hace desde otra perspectiva. Sus respuestas denotan que la elección entre el peso que le dan a su “vida pública profesional” y el “ámbito doméstico” ya se ha tomado y aunque en su vida cotidiana tienen que hacer constantes ajustes emocional y profesional que corresponde a una mayor estabilidad.

Por otro lado, también es interesante hacer notar que entre más alto rango tiene la mujer ejecutiva, el “machismo” adquiere una mayor importancia. Estos datos sugieren que las mujeres en cargos más bajos y con menor experiencia todavía no se han enfrentado en su vida profesional a los mismos problemas de discriminación organizacional y cultural que se produce 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 6 años en la compañía opinan que los obstáculos no sólo se relacionan con el peso asignado a los géneros

en las tareas domésticas, sino también con el ámbito ampliado de los diversos factores sociocultural y organizacional de la sociedad mexicana.

A manera de conclusiones

Como sucede en otros países, en México, la presencia de la mujer en los cargos de liderazgo de las grandes corporaciones es aún muy reducida. Como se mostró en esta ponencia la probabilidad de encontrar mujeres disminuye a medida que se asciende en el nivel ocupacional.

A esta segregación vertical se añade una segregación horizontal donde las mujeres suelen estar más representadas en ciertas ocupaciones (como lo son las de relaciones públicas y recursos humanos) y están prácticamente excluidas de aquellas labores que conllevan el control y la decisión sobre las áreas de producción.

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.

La socialización diferenciada influye por ejemplo en la elección de una carrera. Las expectativas de los distintos roles de éxito que se transmiten a través de la educación formal y no formal hacen que las mujeres no se involucren en carreras donde tendrían que ejercer el liderazgo y la autoridad y opten por alternativas de trabajo consideradas más femeninas.

Además de estos patrones sociales, la "cultura organizacional" reproduce de forma exponencial las características de lo "femenino" y lo "masculino" ya que suele asumir una práctica diferencial según el sexo. En términos generales se comparte la idea de que los cargos gerenciales no son propiamente femeninos,³⁹ como algo inherente a las políticas que se adoptan al interior de las propias compañías en función de la diferenciación de 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 con la empresa y que en ocasiones exigen relegar a un segundo término y hasta la renuncia a otro tipo de actividades personales y familiares.

Sin embargo, pocas veces se consideran que la superación de estos factores son responsabilidad de la empresa o de la sociedad en su conjunto. En términos generales los presidentes y directores de recursos humanos de las compañías consideran que es responsabilidad única de la mujer llevar a cabo los cambios para "competir en el mundo de los hombres". A su juicio está en las manos de la mujer, la posibilidad de prepararse, ser más responsables, estar en disponibilidad de horario, etc.

Las ejecutivas viven como una exigencia la necesidad de elegir entre opciones que no se les presentan a los hombres, la más dura de ellas es la decisión entre "carrera y familia". Muchas mujeres experimentan esta dualidad individualmente y en función de sus "propios dilemas" y no siempre tienen presente que éstas son resultado de exigencias sociales y organizacionales.

Para superar las condiciones que impiden el acceso, permanencia y ascenso de la mujer en cargos de dirección de las empresas privadas, es necesario tratar de incidir en una serie de cambios de carácter eminentemente cultural que logren transformar las percepciones y valores socialmente establecidos que tienden a incrementarse exponencialmente en la vida organizacional.

³⁹ Hola E. Todaro, R, "Los mecanismos del poder, hombres y mujeres en la empresa moderna". Centro de Estudios de la Mujer, Santiago de Chile, pp.22-23.