

# **La Construcción del Futuro:**

## *Los retos de las Ciencias Sociales en México*

**Memorias del 4 Congreso  
Nacional de Ciencias Sociales**

XII

Economía y empresas:  
historia, desempeño, perspectivas

Alain Basail Rodríguez  
Óscar F. Contreras Montellano  
COORDINADORES



*La construcción del futuro: los retos  
de las Ciencias Sociales en México.  
Memorias de 4 Congreso Nacional  
de Ciencias Sociales*

XII. Economía y empresas: historia, desempeño,  
perspectivas

**COORDINADORES**

Alain Basail Rodríguez  
Óscar F. Contreras Montellano

**ELABORACIÓN EDITORIAL**  
Cesmeca-Unicach

ISBN 978-607-8240-45-6

Documento electrónico

Publicado por CESMECA-UNICACH, Tuxtla Gutierrez  
y COMECOSO, Tijuana. Marzo, 2014.



Sede del COMECOSO  
El Colegio de la Frontera Norte, carretera escénica  
Tijuana – Ensenada, Km 18.5,  
San Antonio del Mar, 22560,  
Tijuana, Baja California, México  
[www.comecso.com](http://www.comecso.com)



Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas  
1a. Avenida Sur Poniente núm. 1460, 29000,  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.  
[www.unicach.edu.mx](http://www.unicach.edu.mx)



Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica  
Calle Bugambilias núm. 30, fracc. La Buena Esperanza, mz. 17, 29243,  
San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México.  
[www.cesmeca.unicach.mx](http://www.cesmeca.unicach.mx)

Los documentos incluidos en  
*La construcción del futuro: los retos  
de las Ciencias Sociales*, por  
Alain Basail Rodríguez y Óscar  
Contreras Montellano (coords.)  
se encuentran bajo una licencia  
**Creative Commons Reconocimiento-  
NoComercial-SinObraDerivada 4.0  
Internacional License.**

Obra en [www.comecso.com](http://www.comecso.com) y  
[www.cesmeca.unicach.mx](http://www.cesmeca.unicach.mx)

El contenido (textos e imágenes) de los  
artículos es responsabilidad de cada autor.

## ÍNDICE

Empresas transnacionales en la industria aeronáutica en Nogales, Sonora, ¿especialización transfronteriza vía cadenas globales de valor o maquila clásica?

Guadalupe Rodríguez Gutiérrez y Blanca Lara Enríquez .....	3
América móvil: empresa multinacional	
Briguet Loami López Matías.....	17
Empresarios y empresas españolas en México: historia e importancia actual	
Vania López Toache.....	29
Desarrollo de una propuesta de estrategia de comercialización para una tecnología médica de vanguardia	
Itzel Ávila Cabello y María del Pilar M. Pérez Hernández.....	41
Características en la adopción de la norma ISO 14001 por las empresas mexicanas	
Roberto González Acolt y Felipe de Jesús Salvador Leal Medina.....	54
Emprendimiento e innovación en el sector empresarial de Sinaloa: un análisis descriptivo	
Nora Teresa Millán López y Viridiana Bastidas Regalado.....	64
Empresarias y ejecutivas en México: diagnósticos y desafíos. Mujeres y hombres en la dirección de empresas en México	
Gina Zabludovsky Kuper.....	88
Empresarios y planificación urbana. El caso de Monterrey (1927-1950)	
Óscar Flores.....	109
Reflexiones en torno a la sustentabilidad, las políticas privatizadoras y la aniquilación de las empresas sociales tradicionales en la actividad pesquera mexicana	
Yolanda del Carmen Ponce Conti .....	126
Respuestas organizativas de pequeños productores de leche y queso artesanal en tres municipios de Chiapas: Solosuchiapa, Tapilula y Rayón ante el contexto neoliberal	
Francisco Hernández Hernández.....	140

La unidad familiar campesina en la nueva ruralidad: El caso de las unidades de producción en Amatenango del Valle, Chiapas

Esteban Zepeda Pérez ..... 154

Desarrollo de la agricultura en Sonora, 1940-1990

Ana Isabel Grijalva Díaz ..... 165

Origen y evolución de las Pyme en un contexto de globalización

Fabiola Maribel Denegri de Dios y Judith Ley García ..... 177

Evolución reciente de la actividad de innovación en las PymeS mexicanas, 1999-2007

María Beatriz García Castro y Juan Andrés Godínez Enciso ..... 191

La empresa familiar y las familias empresariales en México: una propuesta teórica

Araceli Almaraz Alvarado ..... 207

Áreas potenciales de desarrollo Innovativo en las Pymes de Azcapotzalco

Leticia Velázquez García y Josefina Robles Rodríguez ..... 227

## **Empresarias y ejecutivas en México: diagnósticos y desafíos.**

### **Mujeres y hombres en la dirección de empresas en México**

**Gina Zabludovsky Kuper**

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México

ginaza@unam.mx, ginazk@gmail.com

#### **Resumen:**

La ponencia mostrará cómo, a pesar del drástico aumento de la participación de las mujeres en el ámbito laboral y en la educación superior, su presencia en los cargos de dirección y de liderazgo en la compañías privadas es todavía muy escasa y varía de acuerdo a una diversidad de circunstancias y características de las empresas como lo son giro de actividad, cultura empresarial, tamaño, procedencia del capital, existencia o no de políticas de diversidad, y otras acciones y particularidades del ámbito laboral

Las fuentes de la investigación la constituyen la interpretación de los datos estadísticos del país; la cuantificación y generación de la propia información a partir de distintos directorios empresariales y los trabajos académicos y fuentes biblio-hemerográficas sobre estos temas.

En el documento se tratan los siguientes puntos: 1) Las presencia de las mujeres en la fuerza laboral, percepciones económicas y horas de trabajo. 2) Hombres y mujeres en la educación superior. Feminización y masculinización de las distintas ocupaciones 3) Las mujeres directivas. Diferencia entre el sector público y el privado 4) Segregación horizontal y vertical en los oficios y carreras en las organizaciones. 5) Diferencias entre las empresas de capital extranjero y las nacionales; 6) Características socio demográficas de las directivas, Discriminación hacia las madres y problemas con la pareja. 7) La “doble gerencia” y el problema de conciliación de roles. 8) Las mujeres empresarias. 9) El “techo de cristal en México”

**Palabras clave:** ejecutivas, empresarias, funcionarias, mujeres gerentes, México.

#### **Introducción**

El aumento de las mujeres en la fuerza de trabajo y su incremento en la matrícula universitaria constituyen cambios sociales sin precedente que transformaron radicalmente las sociedades a partir de la segunda mitad del SXX. Sin embargo, a pesar de esta importante tendencia, en términos mundiales, la presencia de las mujeres continúa siendo minoritaria en los principales cargos de decisión económica, y específicamente en los niveles gerenciales y ejecutivos de las grandes corporaciones.

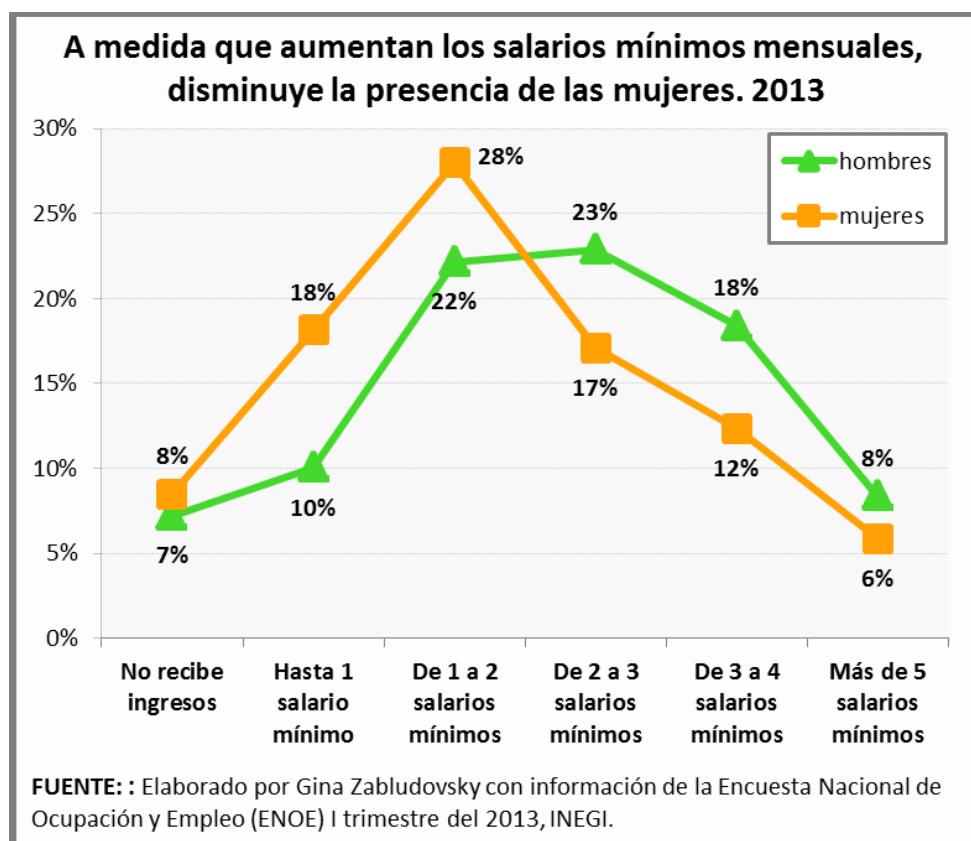
En el presente texto se analizará las características de estas tendencias en México a partir del análisis de la participación económica, el creciente nivel de estudios de las mujeres y su presencia en los cargos de dirección del sector privado.

## El ámbito laboral.

Durante los últimas cuatro décadas, la participación de las mujeres en el trabajo extra-doméstico prácticamente se ha duplicado pasando del 19% en 1970 a 38% en el 2013.

Sin embargo, a pesar de los avances, aún existen disparidades en las percepciones económicas con relación al sexo. Como lo muestra la gráfica 1, la presencia de las mujeres disminuye a medida que aumentan los salarios mínimos mensuales.

GRAFICA 1



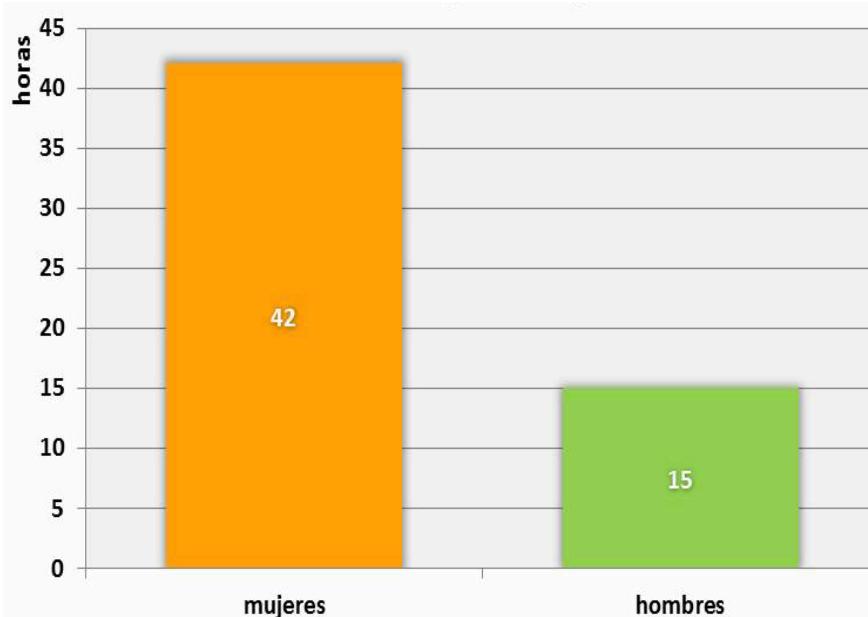
Esta diferencia podría explicarse en parte, por el hecho de que, debido a sus responsabilidades no retribuidas dedicadas al cuidado de sus familias, en el empleo extra-doméstico las mujeres laboran en promedio nueve horas semanales menos que los hombres (36 y 45 horas, respectivamente).<sup>22</sup> En términos generales, como se muestra en la gráfica 2, las mujeres en México dedican hasta cuarenta y dos horas semanales a las tareas del hogar, mientras que entre los varones este número se reduce a tan sólo quince.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> De hecho, nuestros cálculos muestran que si se toma en cuenta el salario mínimo por hora trabajada - a partir de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo realizada por el INEGI para el 2012- no se encuentran diferencias importantes en las retribuciones económicas por sexo. Esta situación contrasta con la que se observa en años anteriores, ya que en 1995 los hombres ganaban cuatro pesos más por hora trabajada que las mujeres (lo equivalente a 35 y 31 a pesos de mayo de 2013)- Deflactado a partir del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) y con datos de la consulta interactiva “Indicadores estratégicos (Información Laboral)”, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx> [consulta: 19 de agosto de 2013]. INEGI.

<sup>23</sup> Cálculos realizados a partir de los datos del INEGI, Encuesta Nacional Sobre Uso del Tiempo (ENUT), México 2009, Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx> [consulta: 10 de agosto de 2013].

**GRAFICA 2**

**Horas de trabajo doméstico por semana**



**FUENTE:** Elaborado por Gina Zabludovsky con información de la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2009, INEGI.

Así, como lo han mostrado varios estudios, el notable incremento de las mujeres en la fuerza laboral, y la existencia de pautas más co-participativas en el sustento familiar (donde el ingreso ya no depende básicamente del hombre), no ha llevado a un replanteamiento de las funciones reproductivas de los miembros del hogar. Por lo tanto, la incompatibilidad entre las esferas domésticas y extra-domésticas del trabajo sigue condicionando negativamente la actividad económica de las mujeres (Ariza y De Oliveira, 2006)<sup>24</sup>

#### **Los niveles educativos.**

Si bien es cierto que la incorporación de las mujeres en el ámbito laboral muestra cambios sin precedentes, las transformaciones más drásticas se han dado en la esfera educativa., ya que, en los niveles medios y superiores están a la par de los hombres.

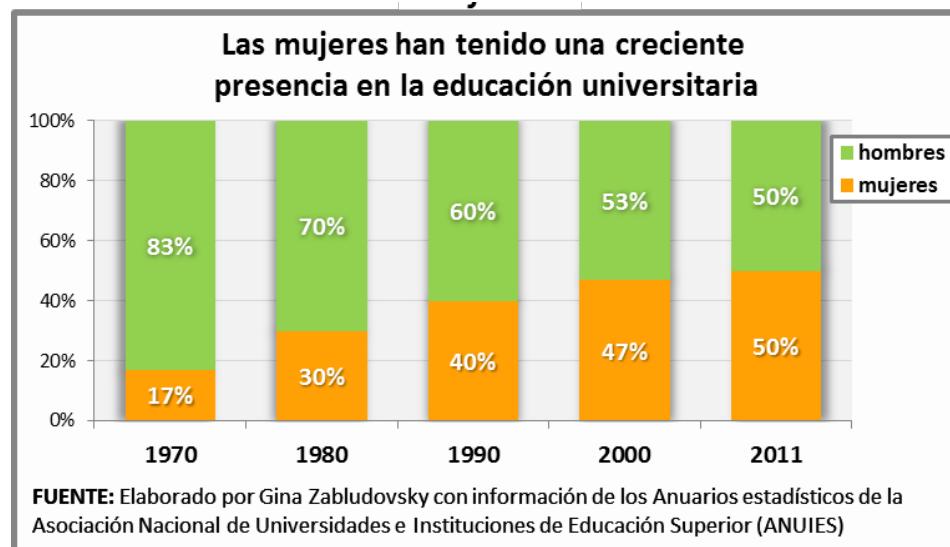
Como lo muestra la gráfica 3, el número de estudiantes de sexo femenino en las universidades ha aumentado a pasos acelerados pasando del 17% en 1970 al 50% en el 2011. Además, las mujeres tienen una mayor eficiencia terminal ya que, si sólo tomamos en cuenta a los(as) egresados(as), su porcentaje asciende al 55%.<sup>25</sup>

<sup>24</sup>Consúltese también, Zabludovsky, 2007a, 2007b, 2013.

<sup>25</sup>Cálculos realizados a partir de la ANUIES, “Anuario Estadístico de Educación Superior 2011”, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.anuies.mx/>, [consulta: 1 de agosto de 2013]. Las fuentes de información para estos cálculos se encuentran actualizados hasta el 2011. (Aún no existen datos para 2012 y 2013).

La tendencia en México es concordante con la feminización de la educación superior observada en otros países. Para el año 2004, en Noruega el porcentaje de estudiantes del sexo femenino alcanzaba el 61%, en Polonia, Estados Unidos y Portugal, un 57%; y en Canadá el 56%. Esta realidad también es propia de América Latina, especialmente para Uruguay y para Venezuela (con el 61% y el 60% de mujeres en las universidades respectivamente). Consúltense al respecto, Davidson, y Burke, 2004; Sierra y Rodríguez, 2005.

### GRÁFICA 3



Además, durante las últimas dos décadas se detecta un importante incremento en profesiones que antes se consideraban tradicionalmente masculinas como Administración de Empresas y Derecho. Como ocurre en otros países, en México se ha dado una creciente inserción de las universitarias en las carreras de comercio dedicadas a los negocios, la administración y las finanzas.<sup>26</sup> Su presencia es también muy importante en especialidades como mercadotecnia, educación, comunicación, odontología y química donde alcanzan cifras superiores al 60%.<sup>27</sup>

Sin embargo, en las áreas de tecnología, la participación de las mujeres todavía es muy reducida. De acuerdo a los datos del 2011, en las diversas ingenierías -como las civiles, las industriales y las de sistemas-, las estudiantes del sexo femenino no alcanzan la tercera parte.<sup>28</sup> Esta situación es aún más drástica en las ingenierías mecánicas, eléctricas y electrónicas donde menos del 10% de la matrícula está conformada por mujeres.<sup>29</sup> En el otro extremo, se encuentran aquellas carreras claramente identificadas como “femeninas” tal es el caso de enfermería, nutrición y psicología, dónde por lo menos tres de cuatro estudiantes son mujeres.

En lo que respecta al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), a pesar de que la presencia de las mujeres ha aumentado significativamente durante los últimos veinte años, sus índices de participación apenas alcanza el 34%.

### GRÁFICA 4

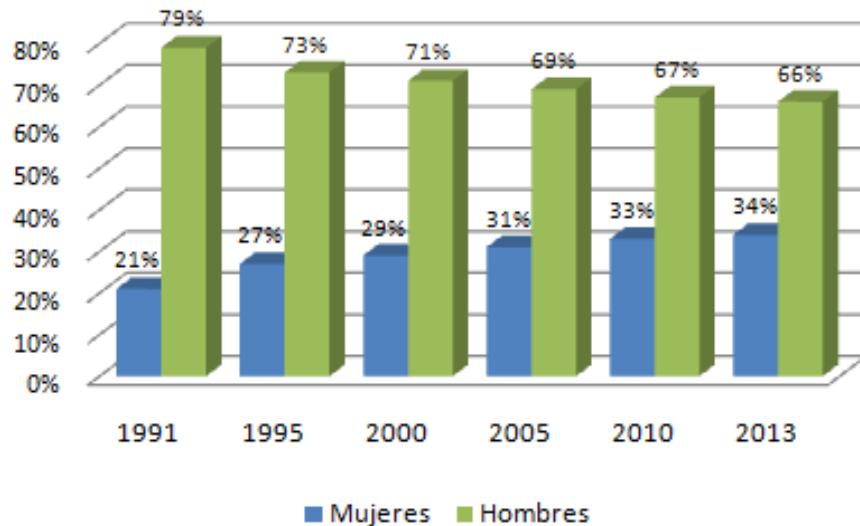
**La presencia de mujeres en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) ha aumentado 13% en los últimos 20 años.**

<sup>26</sup> Como se verá más adelante, el creciente número de egresadas en estas carreras no se refleja en los porcentajes de mujeres que ocupan los cargos jerárquicamente más importantes en el ámbito empresarial. Consultese al respecto: Zabludovsky y Avelar, 2001; Lipovetsky, 1997; Wirth, 2002.

<sup>27</sup> Cifras calculadas con base en la información de la ANUIES.

<sup>28</sup> La única excepción es la de ingeniería química en donde las mujeres representaron el 47%. Durante las últimas décadas la participación de las mujeres también se ha incrementado en ciencias agropecuarias (36% para el 2011). Datos calculados con base en ANUIES, “Anuario Estadístico de Educación Superior 2011”, [en línea]

<sup>29</sup> Su presencia se amplía notoriamente en las áreas de la salud (65%), educación y humanidades (68%). Ibídem.



Como veremos a continuación, la escasa presencia de las mujeres también se expresa en los ámbitos del sector privado. De hecho, en México su participación en los consejos directivos de las compañías que cotizan en bolsa apenas alcanza el 7%. Este rango es menor que el de los países llamados industrializados donde el índice es 12%, con altos contrastes entre naciones ya que, mientras en Noruega llega al 36%, en Japón apenas alcanza el 1%. (Borgo 2014)

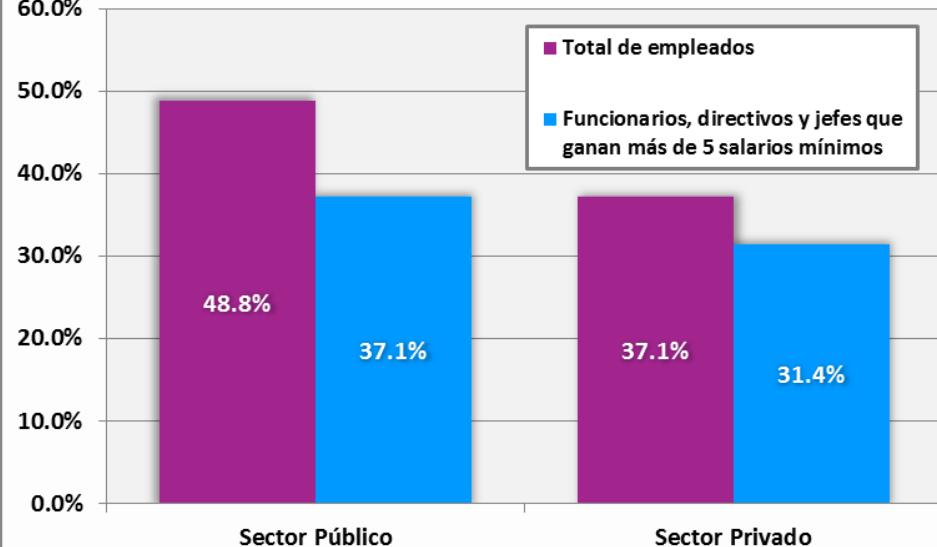
#### **Funcionarias y ejecutivas en el sector privado**

En lo que se respecta a los cargos de funcionarias, gerentes y/o ejecutivas, los cálculos realizados a partir de las fuentes estadísticas nacionales muestran que el porcentaje de mujeres con responsabilidades directivas en el sector privado es del 29%, lo cual está muy lejos de reflejar la presencia en la fuerza de trabajo y las graduadas en las universidades. Además, como lo muestra la siguiente gráfica, este porcentaje es también bajo si se les compara con las funcionarias en el gobierno que representan el 39% del total.<sup>30</sup>

**GRÁFICA 5**

<sup>30</sup>Datos calculados por la autora con base en la información sobre funcionarios y directivos de los sectores público, privado y social que ganan más de cinco salarios mínimos que es el máximo que registra el INEGI con base en la información obtenida de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENO) del primer trimestre del año 2013.

**Mujeres en el sector público y privado, según el cargo que ocupan y su nivel de ingresos. 2013. Localidades con más de 100 mil habs.**



**FUENTE:** Elaborado por Gina Zabludovsky con información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) I Trimestre de 2013, INEGI.

La situación se vuelve más drástica si se le compara con otras fuentes. A partir de una base de datos construida como parte de esta investigación, se detectó que, en las grandes corporaciones del país, la presencia de las mujeres como gerentes y ejecutivas es aún menor ya que, en los puestos intermedios de administración, apenas alcanzan el 23%.<sup>31</sup> Si sólo tomamos en cuenta las posiciones más altas que equivalen a las direcciones generales en las diferentes áreas, la suprepresentación de las mujeres es aún más notoria<sup>32</sup> ya que apenas llegan al 13%. En los niveles de presidencia, (CEO) o dirección general de la compañía solo alcanzan 5%.

A esta segregación vertical -que tiene que ver con la presencia de un mayor número de mujeres en los niveles jerárquicamente más bajos- se añade una segregación horizontal que se relaciona con la concentración en ciertas áreas como las Direcciones generales de Mercadotecnia y Comunicación, (29%) Recursos Humanos (21%) y Médico Jurídico (16%). Las mujeres también tienen una participación sumamente importante en aquellas compañías que recientemente han creado una Dirección General de Relaciones Públicas ya que en ellas, el porcentaje de mujeres asciende al 48%. (Zabludovsky, 2008) . Como contrapartida, la participación de las mujeres como directoras generales disminuye notoriamente en las áreas de Operaciones e investigación (8%), Administración y finanzas (5%) e Informática y sistemas (2%).

**GRÁFICA 6**

<sup>31</sup> Cálculos propios con base a 277 de las empresas más grandes de México, revista *Expansión*, *Conexión ejecutiva* y otros directorios empresariales de México para el año 2012.

<sup>32</sup> Nos referimos a las direcciones generales de área como son la de administración y finanzas, de operaciones, de mercadotecnia, comercial, informática y sistemas, recursos humanos, relaciones públicas y médico y jurídico,

## Directores generales de área en las grandes compañías de México, según sexo. 2012



**FUENTE:** Elaborado por Gina Zabludovsky a partir de la información de 277 entre las 500 compañías más grandes de México (con base en Expansión, Conexión Ejecutiva y otros directorios empresariales para 2012.)

La ausencia de las directivas de ciertas áreas es estratégicamente mucho más significativa de lo que muestran los meros números, ya que responde a la lógica y la cultura organizacional y en la realidad implica su aislamiento de los cargos que confieren responsabilidades funcionales. Como se sabe, las posiciones dentro del mundo operativo de la compañía en las que no participan son precisamente las que brindan mayores oportunidades de ascenso dentro de la jerarquía administrativa.

Por otro lado, como se verá a continuación, en las grandes corporaciones, la participación de las mujeres también varía en función de la procedencia del capital.

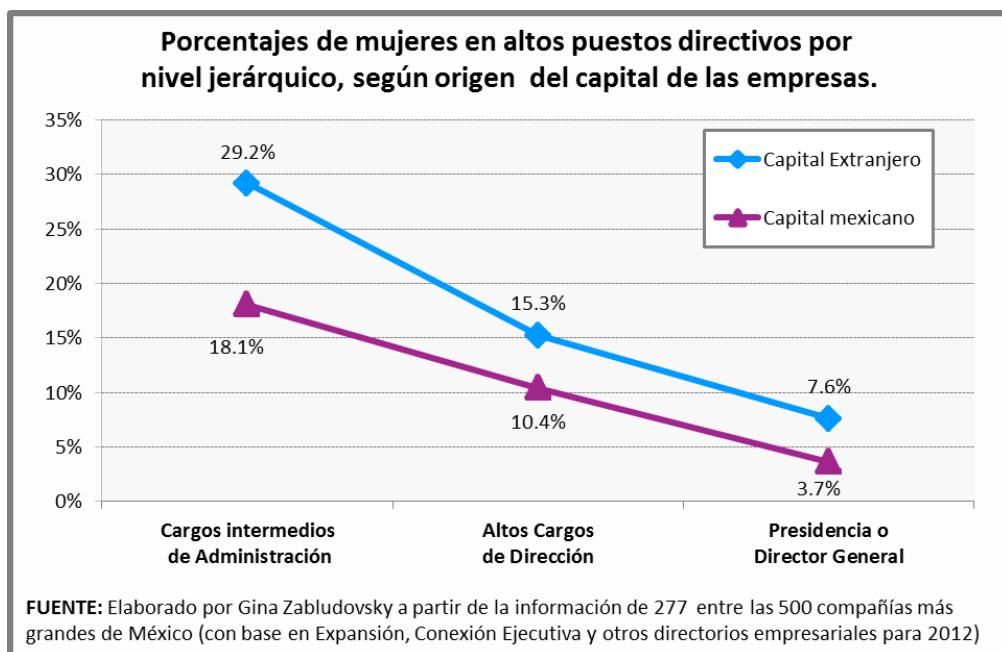
### **La presencia de las mujeres y el origen del capital de la empresa.**

En términos generales, si se les compara con las de capital prioritariamente mexicano, en las compañías extranjeras que operan en nuestro país, tiende a haber una mayor presencia de las mujeres en cargos ejecutivos.<sup>33</sup> Como lo muestra la siguiente gráfica, en los puestos intermedios el porcentaje de mujeres en las empresas de capital nacional apenas llega al 18.1% mientras que en las extranjeras alcanza el 29.2% y en los puestos más altos de dirección, la relación es de 10.4% y 15.3% respectivamente.<sup>34</sup> De hecho, entre las compañías mexicanas sólo el 3.7% tiene una presidenta o Directora General (CEO) del sexo femenino (en contraste con el 7.9% de las extranjeras).

<sup>33</sup> Este 4.5% significa que sólo siete de las 156 compañías mexicanas con las que contamos son presididas por mujeres. La situación se torna más drástica si se toma en cuenta que la suma de estas empresas representa tan sólo el 1% del total de ventas de todas las compañías mexicanas en esta lista, que suman 3.4 billones de pesos. Es decir, sólo 1 de cada 100 pesos de ingreso neto de las empresas mexicanas aquí estudiadas proviene de alguna con una mujer a la cabeza. En el caso del total de las empresas con capital de Estados Unidos, este porcentaje llega al 7.9% y 3.7%, para las empresas de capital de otros países. Cálculos de Ricardo Sanginés con base en diversos directorios empresariales del 2012.

<sup>34</sup> Las compañías con capital prioritariamente estadounidense presentan un número similar de mujeres en cargos directivos intermedios y superiores, mientras que las empresas internacionales cuyo capital prioritario proviene de otros países la participación de las mujeres disminuye en los niveles más altos

GRÁFICA 7

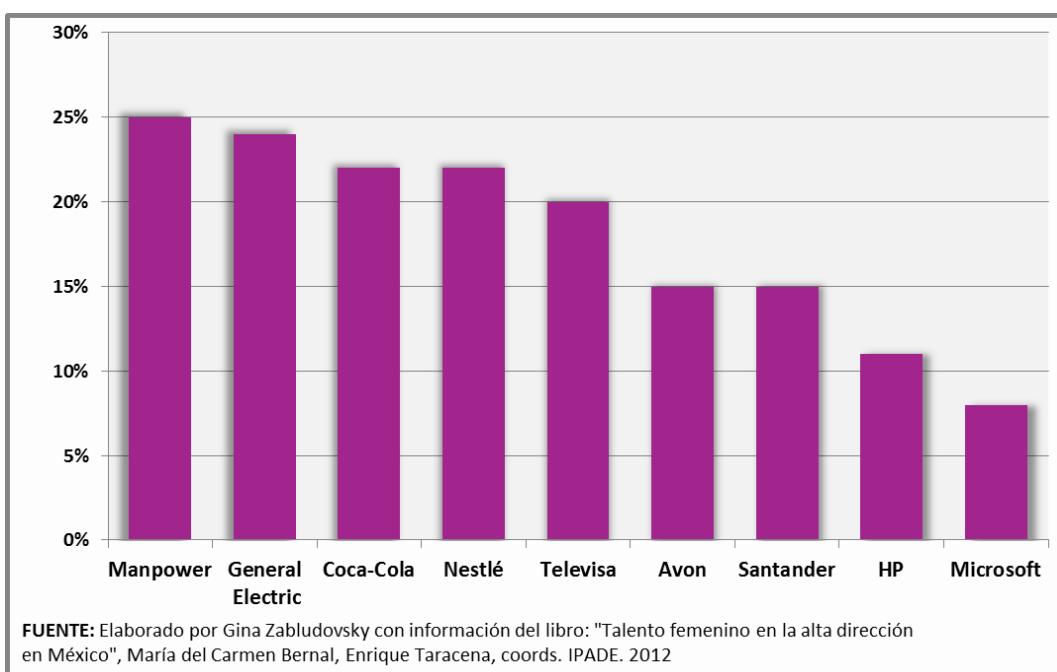


Lo anterior seguramente se explica por las diferentes políticas de diversidad que han puesto en marcha muchas corporaciones extranjeras durante los últimos años, lo cual no ha sucedido en la mayoría de las grandes empresas con capital nacional. Como lo demuestran algunos estudios recientes, (Bernal y Tarracena, 2012) las empresas con capital multinacional han llevado a cabo una serie de políticas para asegurar la promoción y la permanencia del talento femenino en México teniendo en cuenta la conciliación entre la vida profesional y la vida familiar que, constituye una de los principales obstáculos para el ascenso de las mujeres en cargos de mayor jerarquía.

Como ejemplo de lo que ocurre con la presencia de las mujeres en empresas seleccionadas, a continuación se presentan unas tablas que resumen información.

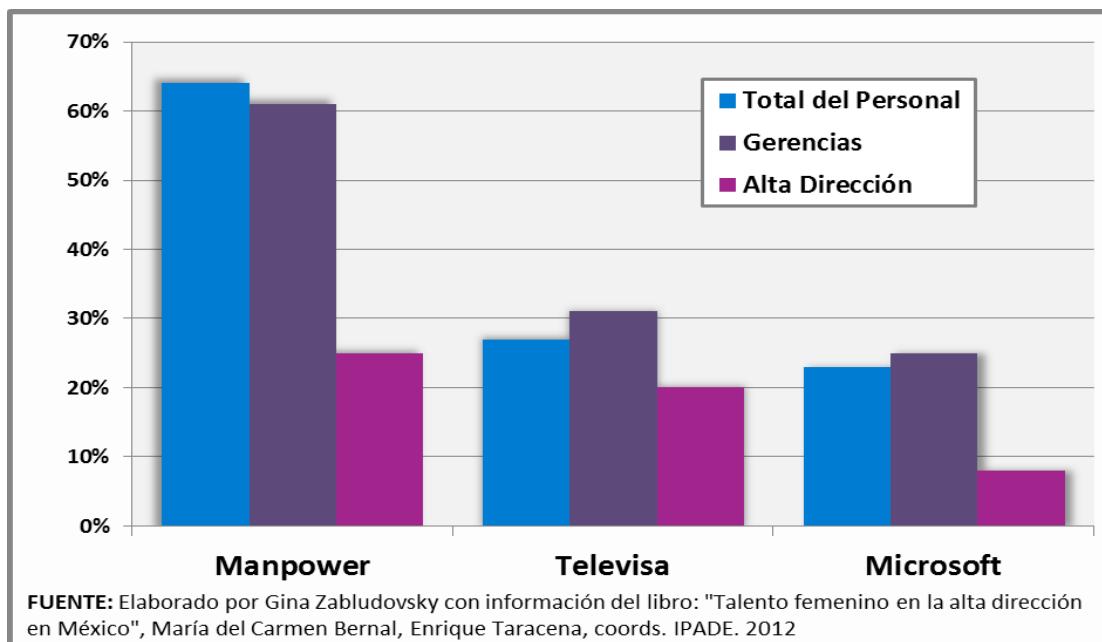
GRÁFICA 8

**Mujeres en la Alta Dirección. Empresas seleccionadas, 2012.**



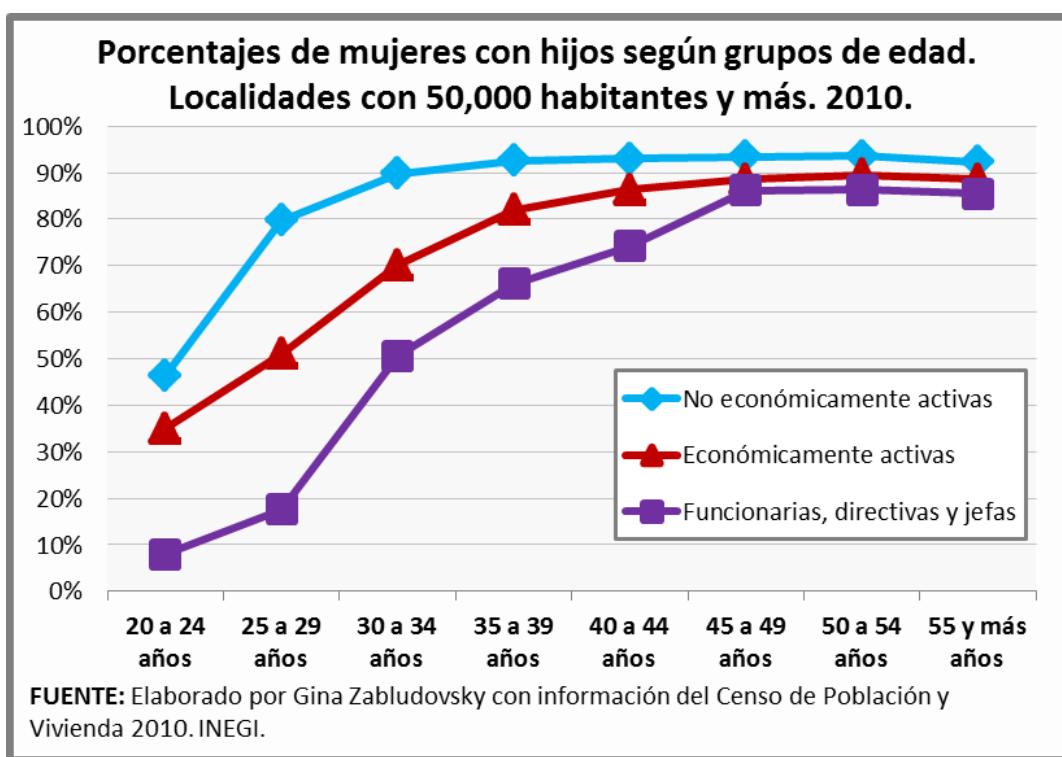
**GRÁFICA 9**

**Mujeres en distintos niveles de cargos para empresas seleccionadas. 2012**



La situación del mundo contemporáneo y las dificultades para reconciliar la vida familiar con la vida profesional en los altos cargos de dirección, hacen que, como lo muestra la gráfica 10, la maternidad de las mujeres en estos puestos se retrase considerablemente.

GRÁFICA 10



### La reconciliación familia- empresa

Como se ha señalado, debido a la baja participación de los hombres en las tareas domésticas, las mujeres que laboran fuera del hogar, se encuentran con una doble o triple carga de trabajo y una constante presión para poder cumplir sus responsabilidades en todos los frentes.<sup>35</sup>

A lo anterior se aúna que, en la organización de las empresas, los cargos de dirección se rigen por “horarios masculinos”, donde el compromiso profesional a menudo se vincula con un sentimiento de incondicionalidad y lealtad al cargo, asociados a largas jornadas en las oficinas, sin que esto conlleve necesariamente a una mayor productividad o mejor uso del tiempo.<sup>36</sup> En este contexto, se valora mal a las mujeres que se organizan para terminar con sus tareas profesionales rápidamente o llevárselas al hogar para poder atender a sus familias (Tederoy Hola, 1992).

<sup>35</sup> Sin embargo también conviene tener presente que esta realidad varía de acuerdo a los cambios generacionales. Algunas investigaciones han encontrado que, a diferencia de lo que ocurre entre las ejecutivas senior, las parejas de las más jóvenes ya colaboran en las tareas domésticas.(Consúltese al respecto, Pérez, 2000, pp. 166-190). Las ejecutivas entrevistadas en mis propios estudios previos, afirmaron que se enfrentan con un número considerable de obstáculos para poder desarrollarse en su carrera. En primer lugar se señalaron las dificultades para desempeñar los distintos roles familiares y profesionales; en segundo lugar varios obstáculos que se expresaron como denuncia al "machismo" de la sociedad mexicana; en tercer lugar, se mencionaron las barreras relacionadas con las políticas específicas de la empresa y falta de oportunidades dentro de la misma. Después de estos factores con una importancia menor nos encontramos con los que tienen que ver con la educación, la preparación, la propia personalidad y con respuestas más vagas que aluden a las dificultades de "ser mujer".(Zabludovsky y Avelar 2001).

<sup>36</sup> Una gran parte de los funcionarios y directivos pueden ser considerados como workaholics, ya que 43% de ellos (hombres y mujeres) trabajaban más de 49 horas semanales. Este porcentaje es notablemente mayor al del total de la población ocupada donde aquellos(as) que dedican tantas horas semanales al trabajo solo alcanza el 30.1%. (Zabludovsky, 2007a.)

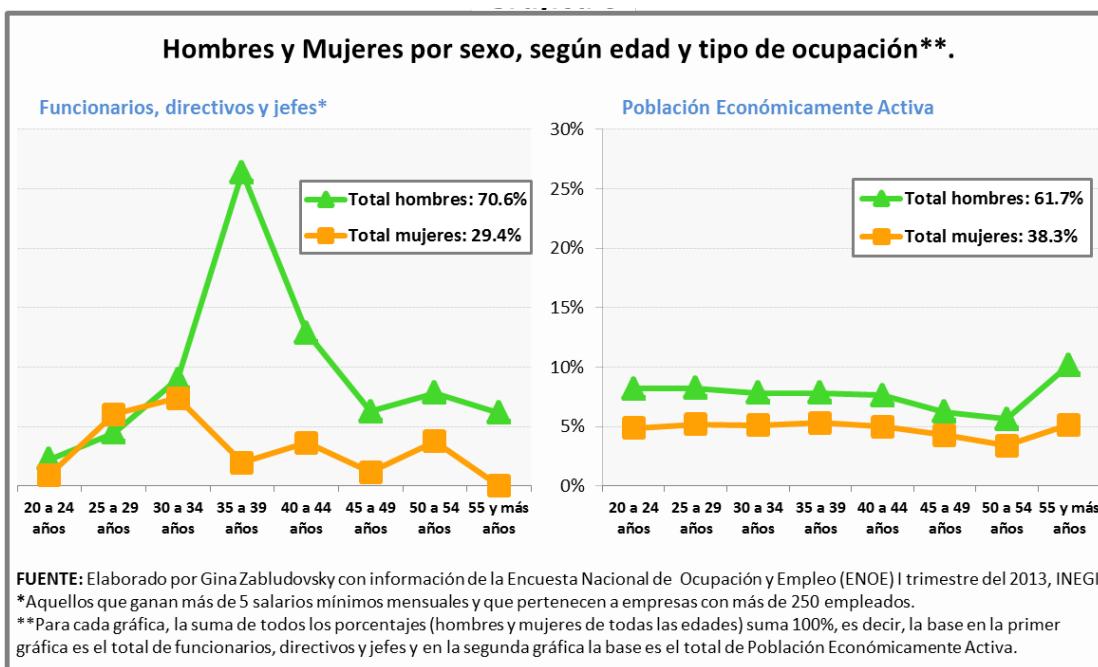
De hecho, de acuerdo a los reportes del Corporice Vender Gap Reporte (2010), las mayores barreras para que las mujeres accedan a cargos directivos en México son las normas culturales en el país y la falta de permisos y beneficios para la paternidad y maternidad. Lo anterior es congruente con nuestras investigaciones previas, donde encontramos que esta es una de las razones fundamentales por las cuales las mujeres abandonan la carrera ejecutiva en las compañías. A pesar de que en estos niveles, muchas no realizan directamente el trabajo doméstico sino que más bien lo supervisan, en realidad son ellas las únicas responsables de cumplir con esta especie de “doble gerencia” que llevan a cabo en su oficina y en el hogar ( Arias, 2001, Serna y Montalvo, 2003) .

Por otra parte, independientemente de lo eficientes que puedan ser las mujeres en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales, en el imaginario colectivo, se considera que, el hecho de tener hijos, es una limitación real para su rendimiento profesional, como si esta situación inevitablemente las llevara a “descuidar su trabajo” (Martínez, 1994 y 1999).

Esta percepción no es exclusiva del ámbito nacional. Los estudios recientes llevados a cabo en otros países han encontrado que en las corporaciones, persiste una evidente penalización laboral hacia las madres. En una investigación sociológica realizada en Estados Unidos por Shelley Corel y Stephen Bernard (2013) se mostró cómo, al presentar solicitudes similares para el mismo empleo, las mujeres con hijos(as) eran notoriamente discriminadas, ya que, o bien no eran contratadas o lo eran con salarios inferiores a los otros(as) solicitantes.

La información demográfica de los directores(as) en México hace evidente esta situación. En un estudio realizado en el 2011 se encontró que, entre los varones el porcentaje de los que tenían hijos era de 73%, mientras que entre las mujeres se reducía hasta un 61% (Chinchilla y las Heras, 2011; Rivera 2012). Esta realidad se muestra también de alguna forma en la siguiente gráfica que ilustra cómo en el mundo ejecutivo, el rango de edad en el cual el porcentaje de hombres asciende de manera más vertiginosa y el de mujeres desciende de forma más drástica coincide con las edades de procreación y cuidado de hijos(as) pequeños.

### GRÁFICA 11

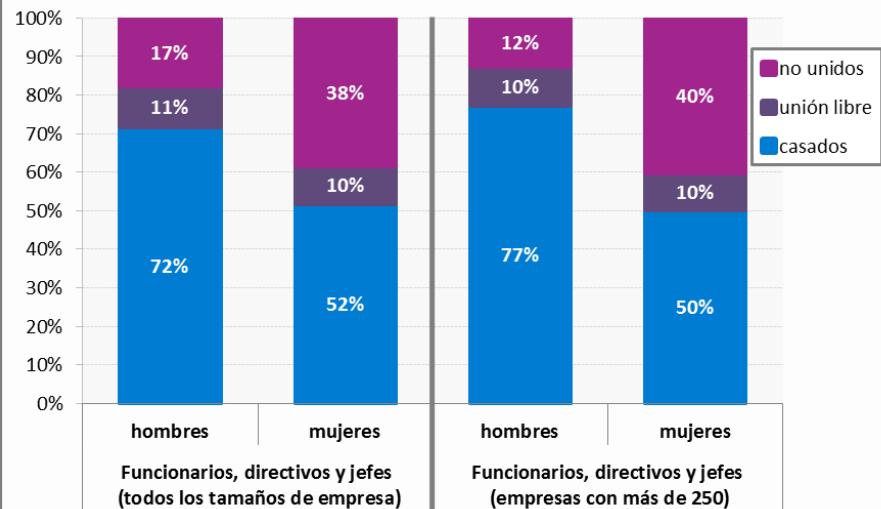


Las cargas desiguales en el trabajo o la “gerencia” doméstica, y otra serie de circunstancias que rebasan los objetivos del presente trabajo, suelen ser causa de importantes conflictos entre las parejas, que a menudo llevan a la separación o el divorcio. Esto explica en parte, el alto número de mujeres no unidas (viudas, divorciadas y solteras) que existen entre las directivas y el hecho que en muchas ocasiones la carrera ejecutiva se viva como una opción que anula o limita el matrimonio y la maternidad.<sup>37</sup> Como lo muestra la gráfica 12, los datos del 2013 revelan que, mientras el 72% de los hombres en los cargos directivos se encuentran casados, entre las mujeres el porcentaje disminuye al 52%. Esta diferencia es aún más profunda en aquellas empresas que tienen más de 250 empleados(as). Entre los directivos hombres el porcentaje de casados aumenta a 77% mientras que el de mujeres en esta situación disminuye al 50%.

### GRÁFICA 12

<sup>37</sup> En estudios previos, se encontró 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 con mayores oportunidades de desarrollo, las mujeres suelen renunciar por motivos personales y familiares (Zabludovsky, 2013)

**Funcionarios, directivos y jefes\* por sexo, según tipo de empresa. en la que laboran. 2013.**



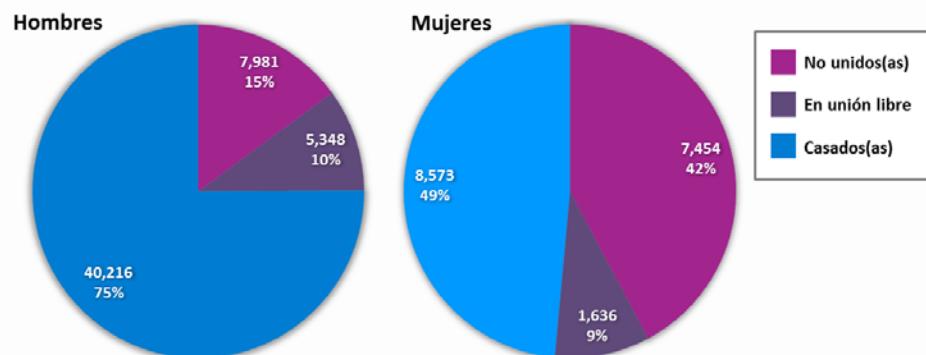
FUENTE: : Elaborado por Gina Zabludovsky con información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) I trimestre del 2013, INEGI.

\* Que además ganan más de 5 salarios mínimos mensuales .

La siguiente gráfica nos muestra que de las compañías con mayor número de empleados, el 75% de los directores varones están casados mientras, entre las mujeres, esta cifra solo llega al 49% (ver gráfica número 13).

**GRÁFICA 13**

**Mujeres y hombres funcionarios, directivos y jefes\*, según estado conyugal. Sector privado, empresas con más de 250 integrantes. 2013.**



FUENTE: Elaborado por Gina Zabludovsky con información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), I trimestre, 2013. INEGI.

\*Se considera únicamente a los trabajadores que ganan más de 5 salarios mínimos mensuales.

De allí que resulte prioritario, luchar por medidas de conciliación empresa-familia, entre las cuales, la licencia de paternidad resulta fundamental. Como lo han mostrado diversos estudios, este tipo de medidas, inciden en las formas de negociación del uso del tiempo en las parejas y promueven que los hombres se involucren en las responsabilidades familiares y las mujeres puedan desarrollarse de forma más exitosa en su trabajo (Mundy, 2014)

En las siguientes tablas (1 y 2) se dan algunos ejemplos de países con relación al tiempo otorgado para licencias de paternidad y de maternidad.

**TABLA 1**

**Ejemplos de licencias de maternidad en México y el mundo**

LICENCIA DE MATERNIDAD	
SEMANAS	PAÍS
18	Chile, Cuba, Venezuela
17	Costa Rica
13	Argentina, Bolivia, Guyana, Perú, Trinidad y Tobago
12	Bahamas, Barbados, Colombia, Ecuador, Guatemala, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Uruguay
10	Honduras

**TABLA 2**

**Ejemplos de licencias de paternidad en México y el mundo**

LICENCIA DE PATERNIDAD <sup>38</sup>	
Economías desarrolladas y UE	
PAÍS	DISPOSICIÓN
Islandia	3 meses de licencia parental remunerada para el padre
Noruega	10 semanas de licencia parental remunerada para el padre
España	4 semanas de licencia de paternidad remunerada
Finlandia	18 días remunerados
Reino Unido	2 semanas de licencia de paternidad remunerada
Francia	11 semanas de licencia de paternidad remunerada, más 3 días de licencia remunerada por motivos familiares
Suecia	10 días de licencia de paternidad remunerada más 2 meses de licencia parental reservada para el padre.
Bélgica	10 días de licencia de paternidad remunerada
Países Europeos	5 días laborales de licencia de paternidad remunerada

<sup>38</sup> En este cuadro no se incluye a Estados Unidos debido a que las disposiciones varían en los distintas compañías y estados. Las más avanzados son California, New Jersey y Rhode Island y las compañías que otorgan un mayor número de días hábiles a padres son las de tecnología digital de Silicon Valley como Google ( 7semanas ), Yahoo ( 8 semanas), y Reddit y Facebook (hasta 18 semanas), Mundy, 2014)

**Asia (Oriental, Sudoriental, Pacífico y Meridional)**

PAÍS	DISPOSICIÓN
Filipinas	7 días de licencia de paternidad remunerada para los trabajadores casados
Myanmar	6 días de «licencia ocasional» remunerada utilizables por los padres para ayudar a sus esposas en el momento del parto
Indonesia	2 días remunerados cuando la esposa da a luz

**África**

PAÍS	DISPOSICIÓN
Rwanda	4 días de licencia de paternidad casados
Uganda	4 días laborables de licencia remunerada inmediatamente después del parto
Argelia	3 días de licencia de paternidad remunerada

**América Latina y el Caribe**

PAÍS	DISPOSICIÓN
Venezuela	14 días de licencia de paternidad
Colombia	8 días de licencia de paternidad remunerada
México*, Chile y Brasil	5 días de licencia de paternidad remunerada

Fuente: Elaborado por Gina Zabludovsky, con base en los datos del documento “La maternidad en el trabajo 2010”. OIT, 2010. Todos los derechos reservados.

\*México cuenta con la licencia de paternidad a partir de la reforma laboral de 2012

Como veremos en el siguiente apartado, debido a las grandes dificultades que presenta la reconciliación familia–empresa, y las altas exigencias de los niveles educativos y otros tipos de cuestiones, muchas mujeres de diversos sectores sociales, deciden formar su propia empresa.

### **Las Empresarias**

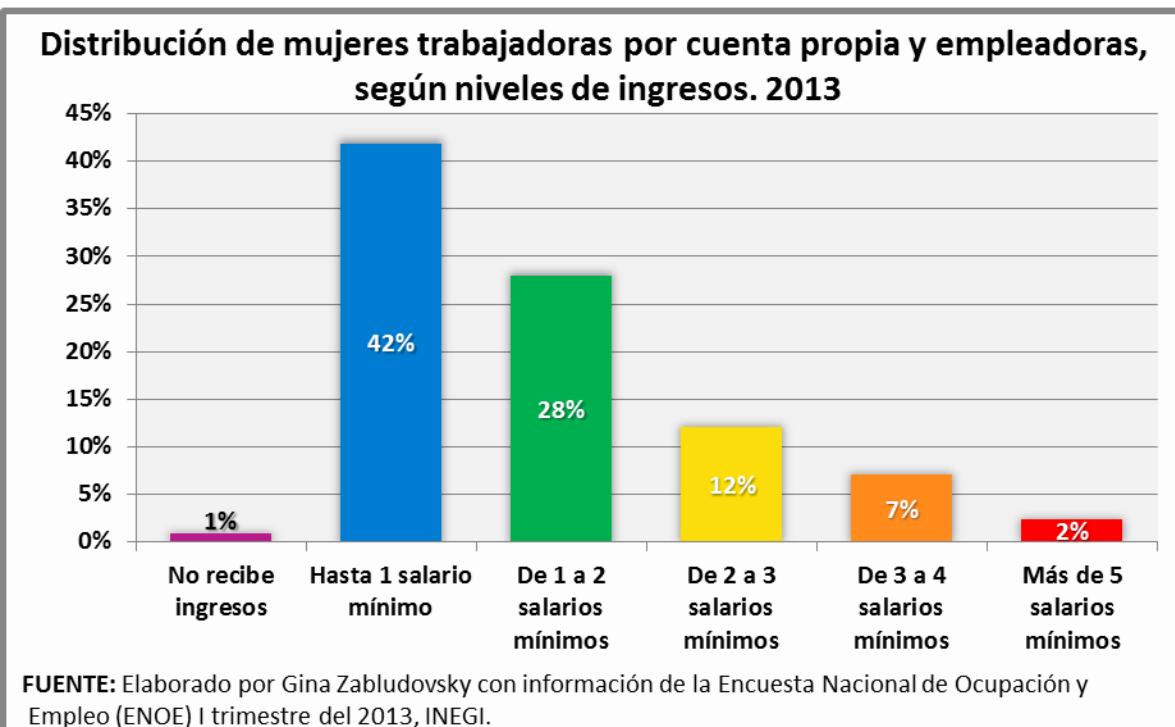
Durante los últimos años, la participación de las mujeres como propietarias y directivas de empresas en México, ha crecido significativamente pasando del 25% al 36% entre 1991 y 2013.<sup>39</sup>

Sin embargo, estas cifras deben tomarse con cautela, ya que la gran mayoría de los casos se trata de ocupaciones relacionadas con el autoempleo o de unidades minúsculas situadas en los sectores de

<sup>39</sup> Los datos de empresarias aquí expuestos son elaborados a partir de sumar trabajadores(as) por cuenta propia y empleadoras(as). Fuente: INEGI (2013), Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx> [consulta: 1 de julio de 2013].

subsistencia. Como lo vemos en la siguiente gráfica, si tomamos en cuenta tanto a las trabajadoras de cuenta propia, como a las empleadoras, la presencia de las mujeres disminuye a medida que aumentan sus ingresos.

GRÁFICA 14

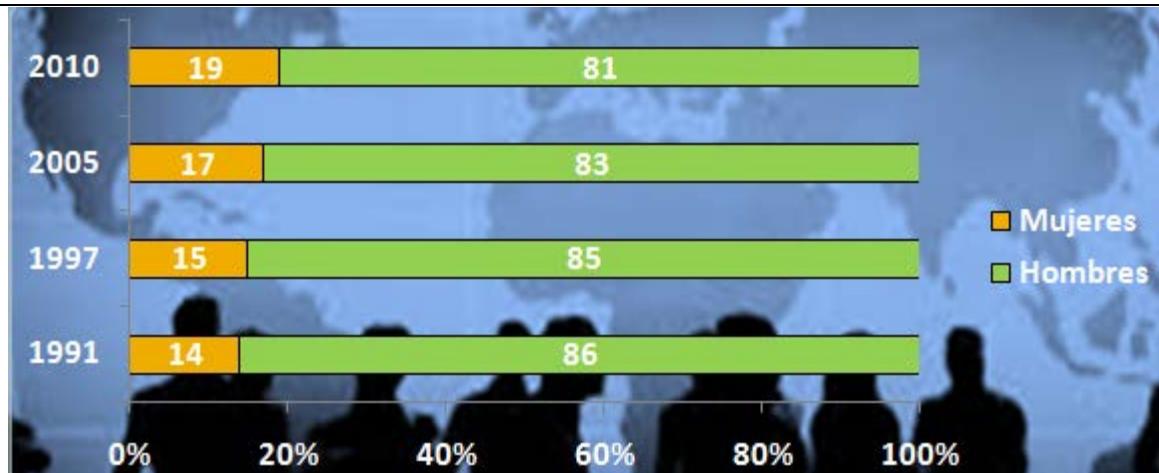


Lo anterior también se observa si sólo consideramos a las empleadoras; es decir, a aquellas mujeres que contratan a por lo menos un trabajador(a) asalariado(a) además de ellas mismas. En este sector la presencia de las mujeres disminuye drásticamente hasta un 19% y durante las últimas décadas su incremento ha sido más paulatino, del 14% en 1991 al 20% en 2013.<sup>40</sup>

GRÁFICA 15

**Aumento moderado en el número de empresarias que son empleadoras**

<sup>40</sup> La información se elaboró hasta 2010 para coincidir con los cohortes de décadas, para 2013, el porcentaje fue de 20%



Fuente: Elaborado por Gina Zabludovsky con base en la Encuesta Nacional de Empleo (áreas urbanas) 1991, 1997 y 2000; y Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2010, INEGI. Todos los derechos reservados.

La presencia de esas empleadoras tiende a concentrarse en las empresas más pequeñas. De hecho a medida que aumenta el tamaño de la empresa, disminuye el número de propietarias lo cual ha llevado a una amplia reflexión sobre la importancia que tienen las microempresas<sup>41</sup> de subsistencia dirigidas por mujeres como mecanismo para salir de la pobreza. Los estudios que abordan esta temática han señalado que, además del tamaño, cuando se habla de microempresas en América Latina se alude a otras características generalmente vinculadas con la informalidad y la precariedad (Becerril, 2004; Rendón y Morales, 1996; Suárez y Bonfil, 2004; Zabludovsky, 2013)<sup>42</sup>

Por otra parte, como lo muestra la gráfica 16, las empresarias tienden a concentrarse en ciertas áreas como las de servicios (30%) y comercio (28%) y muy pocas son dueñas de empresas de construcción o del sector primario.

**GRÁFICA 16**

<sup>41</sup> Las definiciones sobre microempresa suelen ser muy variables. Para el INEGI u la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) las microempresas abarcan hasta 16 trabajadores, , incluyendo el dueño. Por su parte la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ( SECOFI) define a la microempresa de acuerdo al número de empleados por sector: industria hasta 30, servicios hasta 20 y comercio hasta 5 ( citado por Becerril, 2004)

<sup>42</sup> Desde esta perspectiva, varias investigaciones se han centrado en el papel de las microempresas rurales – organizadas como cooperativas grupos de trabajo, sociedades de solidaridad social o empresas familiares - para elevar el nivel de vida de las mujeres pobres y mitiga el severo deterioro del campo mexicano , en condiciones de desempleo , bajos rendimientos, escasez de crédito y el abandono de tierras por la migración (Angulo, 2004; Lozano, 1997; Suárez y Bonfil, 2004, Zabludovsky, 2013)



Las mujeres tienen una importante participación en el ámbito de las empresas familiares donde suelen encontrar un horario más flexible, un mayor margen de acción, y posibilidades de insertarse en sectores socialmente considerados masculinos.

Sin embargo, estas también les presentan algunos obstáculos. En la mayoría de los casos si están en sociedad con sus hermanos o sus esposos tienen que mantener un bajo perfil y no ocupar un cargo de rango superior al de sus familiares hombres. Como suele ocurrir con el trabajo doméstico, una gran parte de las tareas desarrolladas por mujeres en las empresas familiares permanecen invisibles.(Grabinsky y Zabludovsky, 2001)

En términos generales, aunque pueden cumplir importantes tareas, las mujeres asumen posiciones que formalmente se presenta como subalternas frente a sus esposos, hermanos o hijo.( Villagómez, 2004) No es raro encontrar que, aunque tengan importantes responsabilidades, su presencia permanece escondida en una empresa cuyo título de propiedad está a cargo de un familiar hombre que puede aparecer también como dirigente de la misma – aunque en realidad no funja como tal. Cuando estas mujeres intentan ser reconocidas, y buscan ocupar un puesto directivo con la consecuente retribución económica y autonomía dentro y fuera de la empresa, pueden entrar en conflicto con otros miembros de sus familias (Hollander y Bukowitz, 1990; Gillis, O'Donovan y Moynhand, 1990, Zabludovsky, 2001 y 2013)

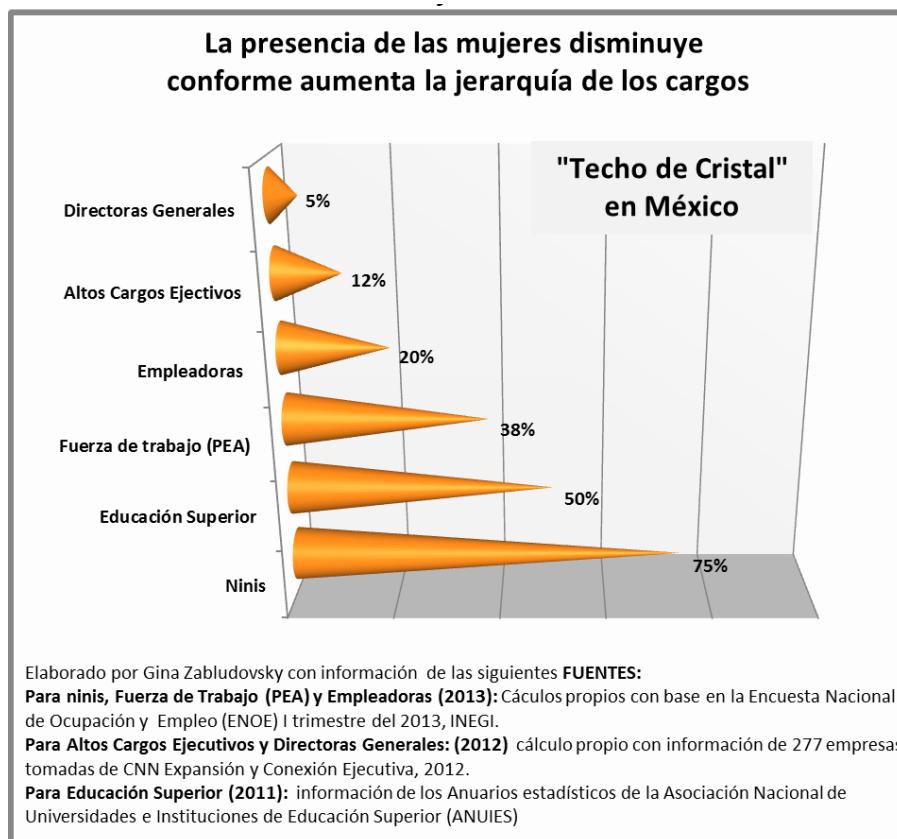
#### **Consideraciones finales: la prevalencia del “techo de cristal”**

Los datos hasta aquí expuestos muestran cómo, a medida que se asciende en el nivel de ingresos y en la pirámide organizacional, la presencia de las mujeres disminuye.

Pese al camino recorrido, las mujeres están escasamente representadas en los cargos de dirección donde se toman las principales cargos de decisión económica de México. La situación se resume en el siguiente cuadro que muestra gráficamente como el incremento de las mujeres en la educación superior y

en la fuerza de trabajo, no corresponde a su participación en los cargos de autoridad, por lo cual se puede decir que todavía se enfrentan al “techo de cristal” entendido como esta serie de barreras invisibles que constituyen los obstáculos para el ascenso de las mujeres a los cargos de mayor jerarquía.

GRÁFICA 17



Son múltiples las causas que explican esta situación. En la medida en que el análisis específico sobre cada una de ellas requeriría de otro estudio, por ahora sólo apuntamos algunas de las más evidentes como lo son: la socialización diferenciada y las distintas expectativas de éxito de hombres y mujeres; el escaso compromiso de los varones en las tareas domésticas; las extensas jornadas de oficina que siguen siendo de corte masculino; la exclusión de las mujeres de los círculos informales donde “se cierran” muchos negociaciones; la discriminación (oculta o abierta) que existe hacia las mujeres, particularmente hacia aquellas que son madres; la noción generalizada de que, las mujeres propietarias de empresas sólo deben dedicarse a las actividades de subsistencia, y la prevalencia de ocupaciones consideradas masculinas o femeninas, en donde las primeras se vinculan con mayores posibilidades de ganancias económicas y ascensos jerárquicos.

### Referencias bibliográficas

Angulo, Lourdes del Carmen, (2004) “Los procesos de transformación social y la intervención externa. El caso de Musol en Jalisco” en Dalia Barrera (coord.) *Entre la necesidad y el corazón. Microempresas familiares en el medio rural*, Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza (Serie Programa de Estudios Microeconómicos y Sociales Aplicados, México.

- ANUIES, "Anuario Estadístico de Educación Superior 2011", [en línea], México, Dirección URL: <http://www.anuies.mx/>, [consulta: 1 de agosto de 2013].
- Arias, Patricia ( 2001) " Mujeres en los negocios y mujeres de negocios" en Dalia barrera ( comp) *Empresarias y ejecutivas. Mujeres con poder*, El Colegio de México, Méxicok pp. 139-178
- Ariza, Marina y De Oiveira Orlandina. (2006). "Regímenes sociodemográficos y estructura familiar: los escenarios cambiantes de los hogares mexicanos"en *Estudios Sociológicos*, Vol. XXIV, núm. 70 enero-abril., El Colegio de México.
- Becerril, Nahela (2004), "¿Microempresa familiar o familias en la microempresa social?- El caso de Programa de Mujeres en el Desarrollo Rural en Oaxaca" en Dalia Barrera (coord.).*Entre la necesidad y el corazón. Microempresas familiares en el medio rural*, Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza (Serie Programa de Estudios Microeconómicos y Sociales Aplicados, México.
- Bernal, María y Tarracena, Enrique, coordinadores. (2012). *Talento femenino en la Alta Dirección en México*, IPADE Publishing, y Editorial Lid, México.
- Andirica Borgo, "Mujeres en Consejos de Administración ;el rezago crece! En *Mujer Ejecutiva*, México, enero de 2014.Chinchilla, Nuria y Las Heras, Mireia. (2011). "Mujeres Familiarmente Responsables" en *Empresas familiarmente Responsables*, IESE Business School de España.
- Davidson, Marilyn y Burke, Ronald. (2004).*Women in Management Worldwide, Facts, Figures and Analysis*, Ashgate Publishing Co., Reino Unido, USA.
- Hollander Bárbara y Bukowitz, Wendy, 1990, " Women, Family Culture and Family Business", *Family Business Review*, Vol III N 2, San Francisco.
- Gills-Donovan , Joanne y Moyinihan-Bardt, 1990, "The power of invisible Women in Family Business "*Family Business review*, Vol. III, num 2, San Francisco.
- Grabinsky, Salo y Gina Zabludovsky. (2001). *Mujeres empresas y familias*, Del verbo emprender, México.
- INEGI, Encuesta Nacional Sobre Uso del Tiempo (ENUT), [en línea], México 2009, Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx> [consulta: 10 de agosto de 2013].
- INEGI, "Indicadores estratégicos (Información Laboral)", [en línea], México, 2013, Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx> [consulta: 19 de agosto de 2013].
- INEGI, "Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)" [en línea], México, 2013, Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx> [consulta: marzo de 2013]
- Lipovetsky, Gilles. (1997). *La tercera mujer*, Anagrama, Barcelona, 1997
- Lozano, Adriana, Proyectos productivos de mujeres campesinas : la promoción estatal 1988-1994 ,Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana, Atzcapozalco, México.
- Martínez, Griselda. (1994). "El nuevo perfil del ejecutivo bancario. ¿Una posibilidad para las mujeres? En Tesis de maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.
- Martínez, Griselda. (1999)."Poder y feminidad: Mujeres empresarias, ejecutivas y políticas" en *Casa del tiempo*, num 12, Universidad Autónoma Metropolitana, Nueva Época México
- Mundy, Liza, "The Daddly Track" ,2014,*The Atlantic*,January. February, 2014.

- Pérez Marysol. (2000). “Decisiones laborales entre ejecutivas de algo nivel de una gran corporación transnacional” en Carmen Bueno (ed), Globalización: una cuestión antropológica, Miguel Ángel Porrúa/ Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, México, pp. 166- 190. México.
- Rivera Martha. (2012). “Contexto actual de la mujer directiva”, en Talento Femenino en alta dirección de empresas,Bernal y Tarracena, coordinadores, IPADE Publishing, Editorial Lid. México.
- Serna Guadalupe y Montalvo, Elsa. (2003). *Estudios: Mujeres ejecutivas en la Cd de México: quiénes son, dónde laboran y cómo responden a sus condiciones de trabajo*, Instituto de Investigaciones José María Luis Mora / Asociación Mexicana de Mujeres Ejecutivas, México.
- Shellye J. Correl. (2013). “Minimizing the motherhood penalty i: what Works, what doesn’t and why?” en Gender and Work, Challenging Conventional Wisdom, Harvard Business Schoool, septiembre.
- Sierra Rosaura y Rodríguez Gisela. (2005). Unión de Universidades de América Latina, *Feminización de la matrícula de educación superior en América Latina y el Caribe*, CU, México.
- Suárez Blanca y Bonfil, Paloma ( 2004) , “Introducción” en Dalia Barrera (coord.),*Entre la necesidad y el corazón. Microempresas familiares en el medio rural*, Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza (Serie Programa de Estudios Microeconómicos cos y Sociales Aplicados, México
- Todaro Rosalba y Hola Eugenia. (1992). Los mecanismos de poder, *Hombres y mujeres en la empresa moderna*, Centro de Estudios de la Mujer, Santiago de Chile.
- Villagomez, Gina, 2004, *Mujeres que mandan. Familia, empresa, y liderazgo ejecutivo en Yucatan*, Dirección de Cultura del Ayuntamiento de Mérida , Yucatán.
- Wirth, Linda. (2002). *Romper el techo de cristal, las mujeres en puestos de dirección*. Informes OIT, Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales, España.
- World Economic Forum, Corporate Gender Gap Report, [www.weforum.org](http://www.weforum.org). 2010 (consulta: mayo de 2013)
- Zabludovsky , Gina y Avelar, Sonia (2001). *Mujeres empresarias en México y Brasil*, Miguel Ángel Porrúa,-UNAM.
- Zabludovsky, Gina. (2007 a). “México, mujeres en cargos de dirección en el sector privado” en Academia. Revista Latinoamericana de Administración, num 38, primer semestre, pp. 9-26. Consejo Mexicano de Escuelas de Administración de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Zabludovsky, Gina. (2007 b). “Las mujeres en México: trabajo, educación superior y esferas de poder” en Revista Política y Cultura, núm. 28, Universidad Nacional Metropolitana Xochimilco; México.
- Zabludovsky Gina. (2008). “Las mujeres en cargos de dirección en México “ en *Mujeres y vida corporativa en América Latina*, coordinadoras Sylvia Maxfield, María Consuelo Cárdenas y Lidia Heller , Universidad de los Andes, Bogotá.
- Zabludovsky, Gina. (2013). *Empresarias y ejecutivas en México. Diagnóstico y desafíos*. IPADE- Plaza y Valdés, México.