

Gina Zabłudovsky
Universidad Nacional Autónoma de
México, México
ginaza@servidor.unam.mx

México: mujeres en cargos de dirección del sector privado*

Mexico: Women in the private sector's managerial positions

RESUMEN

El artículo es producto de una investigación sobre la participación de las mujeres en cargos de dirección del sector privado en México, teniendo en cuenta su creciente importancia dentro de la fuerza de trabajo y en la educación superior. A partir del análisis de las encuestas de empleo y de los principales cargos directivos de las grandes corporaciones, se muestran los cambios en las relaciones entre hombres y mujeres en estos empleos y se analizan los factores que explican la todavía reducida participación femenina en las esferas más altas de la vida organizacional.

Palabras clave: mujeres, dirección, cultura, organizaciones, empleo.

ABSTRACT

The article is the outcome of a research dealing with women holding managerial positions in the private sector in Mexico, bearing in mind their increasing importance within the work force and in higher education. The analysis of employment surveys and of the main managerial positions in large corporations illustrates changes in men/women relations in these jobs; the paper also explo-

* La autora agradece el apoyo de Alicia Juárez Becerril y Martha Villanueva para la realización del presente artículo.

res the factors that explain the still reduced female participation in the highest spheres of organizational life.

Key words: women, direction, culture, organizations, employment.

1. LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL TRABAJO ASALARIADO

El incremento de la participación de las mujeres en los mercados de trabajo ha sido considerado como una de las grandes “revoluciones silenciosas” de la segunda mitad del siglo XX.

En consonancia con esta tendencia, en México el porcentaje de mujeres dentro de la población ocupada se duplicó durante los últimos veinticinco años (pasando del 20% en 1970 al 40 % para el año 2006, véase cuadro 1). Estos cambios tienen su explicación en factores de diversa índole como los efectos que sobre el ingreso familiar han tenido las crisis económicas, la creciente urbanización, la ampliación y feminización del tercer sector de la economía, la preferencia por la fuerza de trabajo femenina en algunas industrias maquiladoras y la acelerada incorporación de las mujeres en los distintos niveles educativos. (Inegi, 1970 y 2005; Oliveira y Ariza, 2006).

Cuadro 1
Porcentaje de población ocupada 1970, 1995 y 2005.

Año	Mujeres	Hombres
1970	19,8	80,2
1995	32	68,0
2005	39,5	60,5

Fuente: Elaborado por Gina Zabłudovsky con base en Inegi. (1970). Encuesta Nacional de Empleo; Inegi. (1995). Encuesta Nacional de Empleo; Inegi. (2005). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Paralelamente, durante este mismo periodo se ha dado un notable crecimiento de los hogares monoparentales de jefatura femenina. Para mediados de la década de 1990 en América Latina uno de cada cinco hogares ya estaba sostenido por una mujer y en México, durante los últimos cinco años (2000-2005), estos aumentaron de 4,6 a 5,6 millones. Esto representa el 23 % del total (Brasilerio, 1996; Inmujeres, 2006).

Sin embargo, a pesar de estas realidades, las mujeres todavía están en las ocupaciones menos evaluadas socialmente y, en términos generales, sus ingresos son menores a los de los hombres. Como lo muestra el cuadro 2, en México dentro de la población ocupada que gana menos de un salario mínimo (S.M.) el porcentaje en mujeres alcanza el 63,2% mientras que en los niveles más altos su número disminuye hasta un 28,7%.

Cuadro 2*Población ocupada por sexo y grupos de ocupación según nivel de ingresos 2005.*

Salarios	% Mujeres	% Hombres
Hasta 1 S.M.	63,2	36,8
Hasta 2 S.M.	48,4	51,6
Hasta 3 S.M.	35,9	64,1
De 4 a 5 S.M.	30,7	69,3
Más de 5 S.M.	28,7	71,3
No recibe ingresos	65,2	34,8
No especificado	32,9	67,1
Total	39,5	60,5

Fuente: Elaborado por Gina Zabudovsky con base en Inegi. (2005). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Los datos muestran que la disparidad en los salarios no parece estar relacionada con el nivel de instrucción de las mujeres. Difícilmente se puede argumentar que estas ganan menos debido a que su educación es más deficiente. Como se aprecia en el cuadro 3, el porcentaje de hombres y mujeres en el nivel medio y superior es de 33% en ambos casos (con una diferencia de tan sólo siete décimas). Lo mismo ocurre entre la población que únicamente tiene estudios de primaria, donde la diferencia es tan sólo de seis décimas.

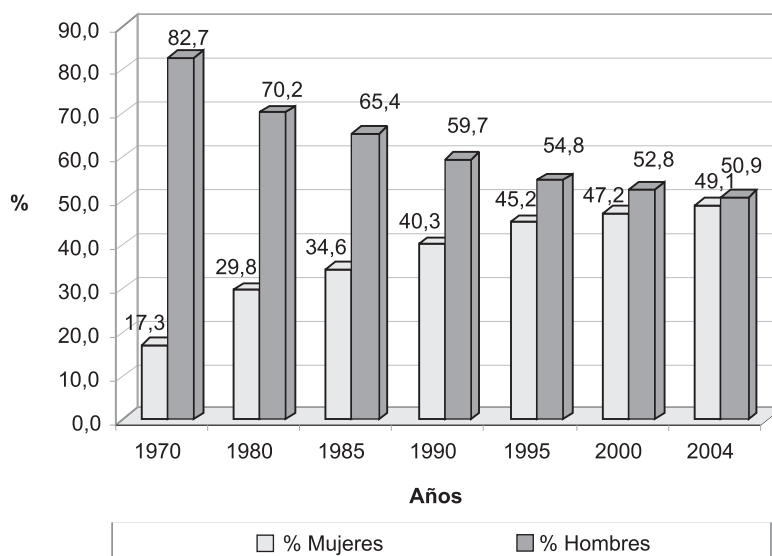
Cuadro 3*Población Ocupada por sexo y grupos de ocupación según nivel de instrucción (áreas más urbanizadas) 2005.*

Nivel de instrucción	% Mujeres	% Hombres
Primaria incompleta	11,1	10,5
Primaria completa	20,4	21,4
Secundaria completa	35,4	34,2
Medio superior y superior	33,1	33,8
No especificado	0,1	0,1
Total	100,0	100,0

Fuente: Elaborado por Gina Zabudovsky con base en Inegi. (2005). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Esta situación se ratifica si sólo se toman en cuenta los datos de las matrículas de educación superior que muestran que para el 2004, el número de mujeres en los estudios de licenciatura es incluso ligeramente superior al de los hombres: 50,9% y 49,1%, respectivamente, como se ve en la figura 1.

Figura 1
Población escolar de licenciatura 1970-2004.



Fuente: Elaborado por Gina Zabudovsky con base en Anuies. (2005). Anuario Estadístico.

La cifra resulta especialmente significativa si se considera que en 1970 el número de mujeres en la educación superior apenas representaba el 17,3%. Este ascenso de la presencia femenina entre los estudiantes universitarios no es un rasgo específico de México, sino que es común a lo que sucede en Uruguay (61%), Venezuela (60%) y otros países de América Latina en donde distintas investigaciones han dado cuenta del proceso de feminización de la educación superior. La misma tendencia se observa en Estados Unidos (57%) y Canadá (56%) y en países europeos como Noruega (61%), Polonia (57%) y Portugal (57%) (Davidson y Burke, 2004; Uduál, 2005).

Por otro lado, es importante destacar que la participación de las mujeres en las universidades es relevante en las licenciaturas de administración. En México alcanza el 58,9% (calculado con base en Anuies, 2005). Sin embargo, como se verá a continuación, esta situación aún no se refleja proporcionalmente en los cargos de dirección del país.

2. LAS MUJERES COMO FUNCIONARIAS Y GERENTES EN CARGOS BAJOS E INTERMEDIOS¹

En comparación con la participación en las universidades y en la fuerza de trabajo, la presencia de las mujeres en los puestos de autoridad (política, económica y social) es notoriamente

¹ Los cargos gerenciales más bajos o de primera línea son aquellos que obtienen un menor salario y que están ocupados por personas que dirigen o supervisan a empleados que no son gerentes. Los gerentes

inferior. Del total de funcionarios, directivos y gerentes² en el país, las mujeres representan el 28,9%. Sin embargo, si sólo se toman en cuenta aquellos que ganan más de cinco salarios mínimos (los otros difícilmente pueden ser considerados como funcionarios) su porcentaje disminuye a un 24,8% (véase cuadro 5).

Cuadro 5
Total de funcionarios y directivos y oficinistas en comparación con los que ganan más de 5 S.M. (2005).

Ocupación	% Mujeres	% Hombres
Total funcionarios y directivos	28,9	71,1
Funcionarios y directivos con más de 5 S.M.	24,8	75,2
Total oficinistas	53,6	46,4
Oficinistas con más de 5 S.M.	40,3	59,7

Fuente: Elaborado por Gina Zabłudovsky con base Inegi. (2005). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Al respecto llama la atención que entre el total de funcionarios y directivos el porcentaje de mujeres que ganan más de cinco salarios mínimos es incluso inferior al de las mujeres que obtienen estos salarios dentro del conjunto de la fuerza laboral que como señalamos anteriormente, llega al 28,7%. Esto hace suponer que hay obstáculos específicos que restringen su ascenso a los cargos de decisión.

Como lo han mostrado varios estudios, la brecha entre la presencia masculina y femenina en los puestos de dirección se explica tanto por factores socioculturales de carácter general como por elementos más específicos relacionados con la cultura organizacional. En este sentido se puede afirmar que las organizaciones asignan funciones diferenciadas para hombres y mujeres. A su vez, estas se constituyen en los fundamentos de la organización (Burell y Hearn, 1989; Eagly y Karau, 1992, 2002).

medios están situados en distintos niveles de la organización y sus funciones consisten en dirigir las actividades de los empleados o de los gerentes en cargos más bajos (Villasmil, 2007).

² Los datos se tomaron del Instituto Nacional de Geografía y Estadística de México (Inegi) que según la Clasificación Mexicana de Ocupaciones considera como funcionarios y directivos a “aquellos trabajadores que realizan actividades directivas, administrativas, normativas, de planeación y coordinación”. “Los directivos del sector público y privado definen, planifican y dirigen las políticas de la institución o empresa que está bajo su cargo. Además son responsables de coordinar las actividades administrativas y recursos de los establecimientos”, en lo que respecta a las empresas privadas, los presidentes, directores y gerentes generales son aquellos que “llevan a cabo la dirección o gerencia general de una institución o empresa privada dedicada a los servicios financieros, producción industrial, agropecuaria, actividades comerciales, construcción, navegación aérea o marítima, entre otras actividades. Los directivos definen los procedimientos y lineamientos administrativos, establecen las metas de producción, costo, tiempo; determinan los recursos financieros, equipos, instalaciones y maquinaria” (Inegi). Esta definición coincide con la de otros textos que consideran al gerente como “la persona con plena capacidad jurídica que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. A esta persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar y planificar las personas que están bajo su mando” (Villasmil, 2007).

De allí la importancia de entender la categoría de género como parte constitutiva del ejercicio de la administración que conlleva una serie de relaciones entre el sexo, el ejercicio del poder y la estructura de la organización. La concepción de género alude a una serie de relaciones sociales basadas en percepciones culturales de pretendidas diferencias entre los sexos. A su vez, presuponen y reproducen una serie de significaciones y jerarquías que sustentan relaciones asimétricas de poder (Goetz, 1992; Scott, 1986).

En lo que respecta al tema de estudio, dentro de los factores culturales de carácter más general se destaca la socialización diferenciada que influye significativamente en el desarrollo de una carrera. Como lo han demostrado varios estudios, las expectativas estereotipadas del rol continúan siendo una parte integral de la experiencia humana. Desde la infancia, hombres y mujeres aprenden a separar sus mundos sociales dando lugar a dos culturas diferentes que marcarán su comportamiento futuro, incluyendo sus perspectivas laborales y el desarrollo de sus respectivas competencias (Arsher, 1989; Nicolson, 1997).

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 han influido para que los cargos de autoridad y liderazgo sean considerados como prototipos de lo masculino. En consecuencia, no es difícil suponer que sean las propias mujeres quienes –consciente o inconscientemente, como producto de una decisión racional o de la propia construcción de su subjetividad– consideren que estos puestos no son una opción para ellas y por tanto opten por otras alternativas de trabajo consideradas “más femeninas”. Así se limitan sus aspiraciones a la ocupación de funciones que, a menudo, coinciden con los niveles más bajos de la jerarquía institucional.

Además de estos patrones culturales de carácter general que conforman gran parte del eje de la diferenciación de los comportamientos de hombres y las mujeres en nuestra sociedad, también se deben tomar en cuenta otros factores que se sitúan en el plano más concreto de lo que podría considerarse como la “cultura organizacional”. Ésta produce un tipo específico de socialización³ donde a menudo se reproducen las distintas características de lo que culturalmente es considerado como femenino y masculino.

Según la definición de Etzioni, 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” (1966). Las organizaciones se distinguen por su tamaño, rama de actividad y objetivos, entre otros. La mayoría de ellas implementan una serie de rutinas, normas, tradiciones y descripción de cargos que constituyen la “propia cultura de la organización” (Acker, 1990; Game y Pringle, 1984; Heller, 1994; Robbins, 1985).

³ En palabras de Schein, la socialización organizacional es la forma de “ponerse al tanto” en el proceso de adiestramiento, importante en una organización o en alguna parte de la misma. La socialización es un proceso que tiene una continua presencia. No se da únicamente cuando se ingresa en una organización, sino también cuando se pasa de un departamento a otro o cuando se asciende de rango. La socialización organizacional “puede hacer o deshacer una carrera y los planes del personal en una organización” (González y Graterol, 2007).

El término “cultura organizacional” designa la serie de significados compartidos entre los integrantes. Esto conlleva al acuerdo en torno a lo que constituye un comportamiento correcto y significativo y que permite establecer distinciones entre las empresas en relación a las 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. Las formas en que se combinan estas características señalan “cómo se hacen las cosas” en una determinada empresa y genera un conjunto 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 que hace que los individuos con distinta formación o diferentes niveles tiendan a describir la cultura en términos semejantes (Holt y Todaro, 1992; Robbins, 1985).

Las organizaciones existen en un lugar y en un momento histórico determinados, y consecuentemente, tienden a reproducir los elementos de su propio contexto social y a considerar como neutral y objetiva una cultura que, con pocas excepciones, ha sido por entero masculinizada. Puesto que son los hombres los que han creado el arte, la industria, la ciencia, el comercio, el Estado y la religión, por siglos las mujeres han sido consideradas como “extranjeras”, como intrusas sin derecho de pertenencia en los distintos ámbitos del liderazgo económico, científico, político y cultural (Elias y Scottson, 1965; Bauman, 1994; Kanter, 1993; Simmel, 1911/1998; Zabludovsky, 2005).

La vida organizacional ha contribuido notablemente a la construcción de lo “femenino” y lo “masculino”. Al considerar que los factores sentimentales eran ajenos a su propia dinámica, se han privilegiado actitudes y estrategias racionales que socialmente son planteadas como neutras, pero en la realidad son consideradas como propiamente masculinas. En la medida en que las construcciones sociales del género en las sociedades modernas atribuyen las características sentimentales a lo femenino, la negación de los elementos emotivos dentro de la organización contribuyó a que las mujeres no tuvieran un lugar en las jerarquías administrativas del siglo XX. En oposición a la racionalidad y la capacidad de planeación que caracteriza a estas últimas, la conducta de las mujeres se consideró poco previsible e “incalculable”. Por ello, sus posibilidades de ocupar un cargo de dirección fueron automáticamente desechadas. Si bien es cierto que durante los últimos años la teoría normativa de la autoridad ha incorporado un creciente interés por la “inteligencia emocional” y, desde una óptica más afín al espíritu de los tiempos, se da prioridad a la calidad de las relaciones sobre el seguimiento incondicional de las órdenes, estos cambios aún no repercuten en un avance significativo del número de mujeres en cargos directivos (Albrow, 1997; Burrell y Hearn, 1989; Mills, 1989; Sheppard, 1989; Zabludovsky, 2003).

La exclusión se agudiza por otros rasgos de la vida organizacional entre los que se destaca la expectativa de que las actividades profesionales de los funcionarios no se limiten a un horario de oficina, sino que, por el contrario, tengan una disponibilidad absoluta y una entrega constante al trabajo que, a menudo, no considera la “doble jornada” de las mujeres.

La cultura organizacional tradicional suele tener una práctica diferencial según el sexo, y en términos generales, se comparte la idea de que los cargos gerenciales no son propiamente

femeninos (Hola y Todaro, 1992). Así, la baja participación de las mujeres en puestos directivos 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 con relación al género; los distintos patrones para evaluar y compensar los desempeños de hombres y mujeres; la poca flexibilidad en el horario de trabajo; las estructuras piramidales; y la expectativas que se producen en torno al compromiso del funcionario con la empresa y que en la mayoría de los casos le exigen relegar a un segundo término –y en ocasiones hasta renunciar– a otro tipo de actividades (personales, familiares, etc.). En el cuadro 6 pueden observarse las diferencias entre las jornadas de trabajo del total de la población ocupada y la de los funcionarios(as).

Cuadro 6
Jornadas de trabajo de la población ocupada en comparación con la de funcionarios(as) y directivos(as).

	% Mujeres	% Hombres	% Total
40 - 48 horas. Total de población ocupada	40,1	43,1	41,9
40 - 48 horas. Funcionarios y directivos	48,6	37,7	40,8
Más de 49 horas. Total de población ocupada	19,0	37,3	30,1
Más de 49 horas. Funcionarios y directivos	23,3	51,3	43,2

Fuente: Elaborado por Gina Zabudovsky con base en Inegi. (2005). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Una gran parte de los funcionarios y directivos pueden ser considerados como *workaholics* ya que el 43,22% de ellos (hombres y mujeres) trabajan más de 49 horas semanales. Este porcentaje es notablemente mayor al del total de la población ocupada. Dentro de ésta, los que asignan tal número de horas semanales al trabajo sólo llega al 30,1%. De hecho, esta es una de las grandes diferencias entre hombres y mujeres: mientras el 51,31% de los primeros trabajan más de 49 horas, entre las mujeres este porcentaje sólo alcanza el 23,29%. Sin embargo, lo anterior no significa que las mujeres se empleen durante tiempos parciales, pues la mayoría de ellas (71,9%) labora más de 40 horas semanales y el porcentaje más alto (48,29%) tiene un horario entre 40 y 48 horas (Inegi, 2005). Pese a la flexibilidad laboral y a las innovaciones tecnológicas, estos resultados sugieren que, en términos generales, las organizaciones no han cambiado sus prácticas para que los directivos tengan más disponibilidad de tiempo para sus otras actividades.

Como se ha hecho evidente en varias investigaciones, el notable incremento de las mujeres en la fuerza laboral y la existencia de pautas más coparticipativas en el sustento familiar (donde el ingreso ya no depende básicamente del hombre), no han estado acompañados de un replanteamiento de las funciones reproductivas de los miembros del hogar. Por esto, la incompatibilidad entre las esferas doméstica y extradoméstica del trabajo sigue condicionando negativamente la actividad económica de las mujeres (Oliveira y Ariza, 2006).

Al ser entrevistadas sobre este tema, muchas mujeres señalan que la disponibilidad de tiempo y el concepto de lealtad al cargo que se espera en los puestos de dirección es una de las grandes limitaciones con las que se encuentran. A pesar de que logran ser más organizadas y

eficientes para acabar sus tareas antes y encontrar el tiempo para cumplir con sus otras responsabilidades (o llevarse el trabajo profesional a casa), el personal masculino no lo entiende ya que ellos suelen quedarse varias horas más en la oficina. Aunque no necesariamente esto implique que el trabajo dentro de la misma sea más productivo, ellos sienten que la empresa espera que así se muestre su incondicionalidad.

Algunos estudios señalan que en no pocas ocasiones los argumentos de las empresas más tradicionales para no promover a las mujeres a altos cargos de dirección se refieren a que éstas deben cumplir estrictamente el horario de salida para poder hacerse cargo de sus obligaciones familiares. En las organizaciones consideradas más modernas el problema suele enunciarse de forma diferente: se afirma que las mujeres pueden ocupar cualquier cargo, siempre y cuando trabajen hasta la hora que sea necesario. De alguna manera, esto vuelve a dejar implícito que “las mujeres no son gerentes porque no trabajan hasta tarde, aunque puedan serlo si así lo desean y se adaptan a esas reglas” (HOLA y Todaro, 1992, pp. 22-23).

Como lo señaló Rosabeth Moss Kanter en su célebre libro sobre el tema, estas expectativas responden a una visión de la división entre lo público y lo privado que presupone que el funcionario tiene una “esposa” que se hace cargo de cubrir todas sus otras necesidades. De hecho, las parejas de los altos directivos han jugado un papel importante dentro de la vida informal de la organización. A pesar de no estar incluidas en el organigrama de la misma, ni percibir remuneración alguna, a menudo se convierten en una especie de “asistentes de alto rango”. Estas mujeres han sido una fuente importante de apoyo directo o indirecto y, en términos generales, tienen que ajustar su vida a una serie de reglas no escritas que rigen su conducta, tales como: la dedicación primordial al hogar; compartir y estimular las metas de sus esposos y las de la corporación; responsabilizarse de las “redes sociales”; y estar dispuestas a cambiar su lugar de residencia de una ciudad a otra si el cargo de sus parejas así lo requieren.

De hecho, durante mucho tiempo, gracias a las tareas que desempeñan estas mujeres, los maridos han podido estar “totalmente entregados a la organización” y a medida que ascienden en la estructura burocrática, las actividades “diplomáticas” de las esposas –que ni siquiera se han presentado como opción, sino como responsabilidad– suelen adquirir mayor importancia. La imagen sobre el papel de las parejas de funcionarios dentro de la corporación ha llegado incluso a afectar a las mujeres con niveles gerenciales que trabajan dentro de la misma. La apreciación de que las primeras están satisfechas con el trabajo invisible que realizan “detrás de los escenarios” y que su motivación básica es la búsqueda del ascenso de sus cónyuges (y no de sí mismas), reafirma las percepciones de que las mujeres son poco ambiciosas por naturaleza y que sus talentos son más sociales y emocionales que propiamente racionales o gerenciales (Apter, 1994; Kanter, 1993).

A pesar de que esta realidad está cambiando ya que en la actualidad cada vez es más frecuente que las esposas de los directivos tengan un trabajo fuera del hogar, la cultura organizacional no ha modificado las expectativas. Por estas razones, a medida que las mujeres pretenden ingresar a las carreras ejecutivas se encuentran que, a nivel simbólico, la organización considera que cuando contrata a un hombre casado está empleando a dos personas (a él mismo y a su esposa), mientras que cuando contrata a una mujer casada –por las responsabilidades que ésta tiene en el hogar– se está ocupando a tan sólo “media persona”.

Las anteriores circunstancias, sumadas a otros factores de discriminación dentro de la empresa, explican por qué, en términos generales, el cuerpo dirigente todavía está conformado por un grupo de hombres con características homogéneas en lo referente a su clase social, su raza, su procedencia familiar y su trayectoria académica y profesional.

Cuando las mujeres se incorporan a la estructura administrativa lo hacen fundamentalmente desarrollando “tareas de apoyo” y cumpliendo con actividades cotidianas dentro de las organizaciones. De hecho, en gran medida, los empleos rutinarios y personalizados de tipo secretarial que se abrieron para el sexo femenino tenían muchas afinidades con las relaciones domésticas que hombres y mujeres establecían en el hogar. Y con una dominación más de corte tradicional-patrimonial que racional-burocrático (Zabludovsky, 1993). En términos generales, en lo que se refiere a la carrera de ascensos, lo más común es que la estabilidad de las secretarías contraste con la movilidad de los gerentes. Esto generalmente se logra reclutando a mujeres que no tienen otras expectativas, situación que a la vez refuerza las ideas organizacionales en el sentido de que las mujeres como grupo no son ambiciosas ni buscan ascender en la jerarquía (Kanter, 1993).

En términos generales, se presupone que las mujeres están menos comprometidas y motivadas sin tomar en cuenta que en gran parte esto es un resultado de la diferencia en las oportunidades en los cargos que se ofrecen para ambos sexos. De hecho, muchos hombres que ocupan posiciones con pocas probabilidades de ascenso suelen desarrollar actitudes que normalmente se atribuyen a las mujeres: aspiraciones limitadas, interrupción de sus carreras, búsqueda de satisfacción a través de actividades que no tienen que ver con el trabajo de oficina, establecimiento de relaciones más horizontales en las que prevalecen los vínculos afectivos y amistosos sobre las relaciones propiamente laborales.

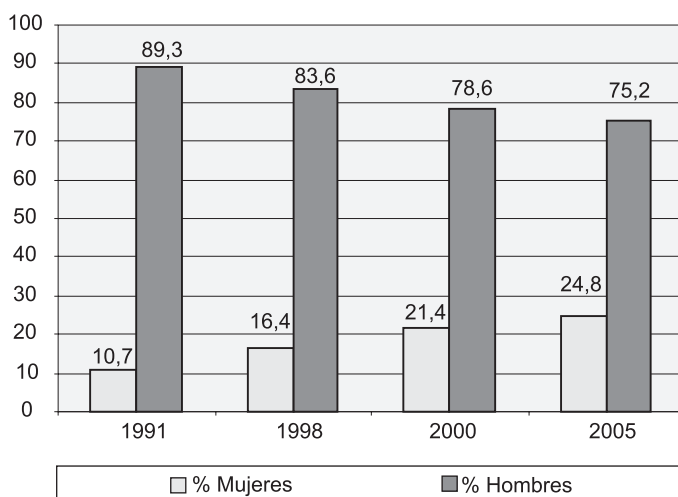
Además de las diferencias hasta aquí apuntadas, basadas en las remuneraciones y los horarios de trabajo, la relación entre el número de mujeres y hombres en cargos de dirección depende de otras variables. Algunos estudios han mostrado que la presencia de mujeres es menor en los puestos directivos del sector privado que en los públicos. Además, en términos generales, hay menor discriminación de género en el sector público que en el privado. Esto no significa desde luego que no se hayan encontrado importantes formas de exclusión de las mujeres en las diferentes instancias de la administración pública. Investigaciones realizadas en varios países también muestran que la mayoría de las mujeres profesionales y gerentes no trabajan en el sector privado, sino que se concentran más bien en el sector público y en lo que se podría considerar como un “tercer sector” de agencias no gubernamentales dedicadas a la prestación de servicios en instituciones de salud, educación y cultura tales como librerías, museos, organizaciones artísticas e instituciones filantrópicas. Por otra parte, también se ha señalado que a pesar de que las mujeres suelen ser mayoría en ciertas instituciones de salud y educación, en muchas de ellas no llegan a ocupar posiciones ejecutivas ni cargos relevantes en la planeación de políticas públicas (Federal Glass Ceiling Commission, 1995; Goetz, 1992; Mansor, 1994; Wright y Crockett-Tellei, 1994; Zabludovsky, 2003).

3. LAS MUJERES EN LOS ALTOS CARGOS DE DIRECCIÓN DE LAS PRINCIPALES COMPAÑÍAS

A pesar de las circunstancias ya señaladas, la participación de las mujeres como funcionarias y gerentes se ha incrementado significativamente durante los últimos años. Como lo muestra la figura 2, en 1991 sólo representaban el 10%. Para el 2002 este porcentaje ya se había duplicado y en el 2005 se incrementó tres puntos.

Figura 2

Funcionarios y directivos (hombres y mujeres) que ganan más de 5 S.M.



Fuente: Elaborado por Gina Zabłudovsky con base en Inegi. (1991). Encuesta Nacional de Empleo; Inegi. (1998). Encuesta Nacional de Empleo; Inegi. (2000). Encuesta Nacional de Empleo; Inegi. (2005). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Sin embargo, este panorama no puede ser interpretado con demasiado optimismo. Si se rastrea la participación de la mujer en otras fuentes la situación resulta mucho más inequitativa que presentada con base en los datos de las encuestas nacionales 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 se hace un análisis de las 500 empresas más importantes del país (según la *Revista Expansión*, 2006), en el 2006 sólo existen cuatro directoras generales, lo que equivale al 0,9%. En este sentido, la situación en México es más drástica que la de otros países como Estados Unidos y Argentina en donde, aunque en porcentajes mínimos (el 5,0% y el 2,5% respectivamente), desde la década del noventa ya se encuentra un número mayor de mujeres como directoras generales de grandes compañías (Alles, 1994).

Si además de la dirección general se toman en cuenta los seis cargos de alta gerencia⁴ más importantes por abajo de ella –(directores de administración y finanzas, de operaciones, mercadotecnia, comercial, informática y sistemas recursos humanos y relaciones públicas)– el claro que en México las mujeres representan el 13,4% de los cargos dirigentes más importantes.

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 suma una “segregación horizontal” (mujeres en determinadas ramas u ocupaciones). Como lo muestra el cuadro 8, su participación en las altas esferas de la administración se concentra en ciertas áreas como las direcciones generales de Relaciones Públicas, Recursos Humanos y Mercadotecnia. Como contraste sólo hay un total de 16 mujeres en total están a cargo de la dirección del área de operaciones. Es decir, mientras el 41,1% de las Direcciones de Relaciones Públicas están ocupadas por mujeres en el área de operaciones su porcentaje apenas alcanza el 5%.

Cuadro 8
Presencia de hombres y mujeres en los distintos cargos de dirección.

Puesto	% Mujeres	% Hombres
Director general	0,9	99,1
Área admón. y finanzas	7,9	92,1
Área de operaciones	5,0	95,0
Área de mercadotecnia	27,0	73,0
Área comercial	7,2	92,8
Área de informática y sistemas	8,6	91,4
Área de recursos humanos	24,8	75,2
Área de relaciones públicas	41,1	58,9
Total	13,4	86,6

Fuente: Elaborado por Gina Zabłudovsky con base en datos de la *Revista Expansión*, 2005.

Si se consideran los porcentajes sobre el total de mujeres y hombres, como lo muestra el cuadro 9, y se suman las áreas de relaciones públicas, recursos humanos y mercadotecnia entre las mujeres ejecutivas, este porcentaje alcanza el 71,1%. Mientras que la población de ejecutivos hombres tiene una distribución mucho más homogénea con presencias importantes en la dirección general (18,4% de los hombres), administración y finanzas (16%), informática y sistemas, y operaciones (12,6%), con porcentajes bajos en el área de relaciones públicas (sólo un 4% de los hombres ejecutivos están en estas áreas).

⁴ Se considera como “alta gerencia” aquella que está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña, responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son el de ejecutivo(a), director(a), subdirector(a) (Villasmil, 2007). En el presente artículo el término ejecutivo(a) se utiliza como sinónimo de alta gerencia; se trata de los directoras generales de las distintas áreas de las grandes compañías.

Cuadro 9*Distribución de cargos entre los hombres y mujeres con puestos de dirección.*

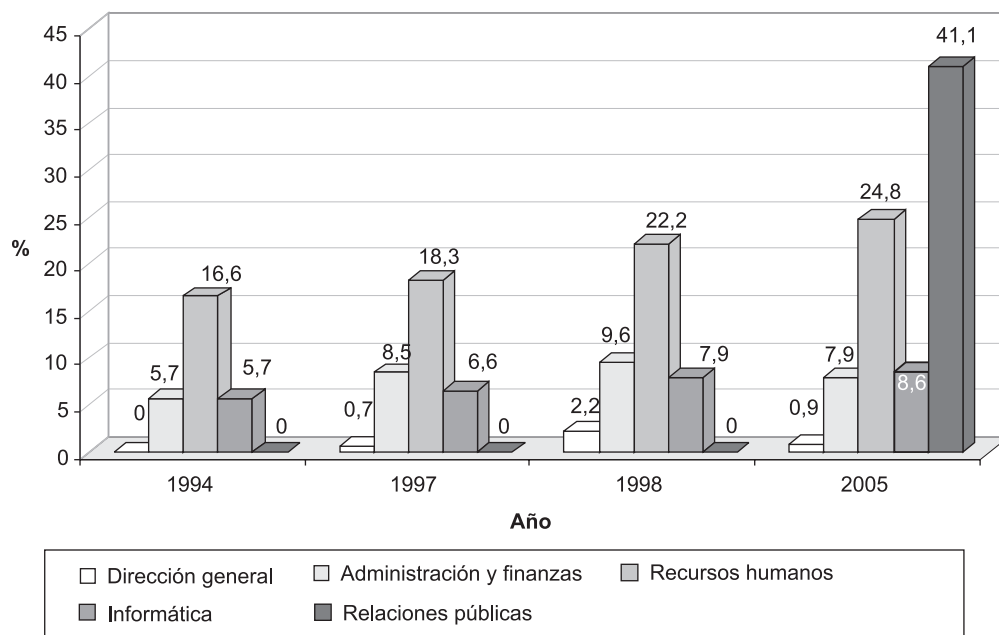
Puesto	% Mujeres	% Hombres
Director general	1,1	18,4
Área administración y finanzas	8,9	16,0
Área de operaciones	4,3	12,6
Área de mercadotecnia	22,9	9,6
Área comercial	5,9	11,9
Área de informática y sistemas	8,6	14,2
Área de recursos humanos	27,2	12,7
Área de relaciones públicas	21,0	4,7
Total	100,0	100,0

Fuente: Elaborado por Gina Zabłudovsky con base en datos de la *Revista Expansión*, 2005.

Si se aprecia la figura 3 en forma comparativa, se observa que en un periodo de 12 años la presencia de las mujeres ha aumentado en recursos humanos (donde su participación siempre ha sido importante) y en otras áreas de la compañía que antes no existían, como direcciones generales, en el caso de relaciones públicas.

Figura 3

10. % Principales puestos ejecutivos donde la participación de la mujer ha aumentado 1994-2005.



Fuente: Elaborado por Gina Zabłudovsky con base en la *Revista Expansión*, 2005.

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 ha sido mínima 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 ocurre un fenómeno similar: las ejecutivas tienden a concentrarse en el área de recursos humanos y de comunicación y menos en el área de producción (Catalyst, 2002). En la búsqueda de interpretaciones a este fenómeno, algunos estudios señalan que la concentración de liderazgo femenino en estas áreas se debe a que “las mujeres se inclinan más por las motivaciones de afiliación, que están dadas por la capacidad de relacionarse con otras personas, que por las motivaciones de logro y poder” (Chodorow, 1978; Gilligan, 1982; Heller, 1994). Es muy posible que esta situación también tenga cierta relación con el bajo porcentaje de estudiantes dentro de las carreras de ingeniería, en contraste con el número total de mujeres egresadas y con el alto porcentaje de estudiantes de administración. En México su participación fluctúa entre el 8% y el 13% (ingeniería mecánica 8,7% e ingeniería civil 12,9%) (Datos calculados con base en el Anuies, 2005).

Por otra parte, a pesar del número bajo de mujeres, si se comparan los datos de 1994 y 2006 se observa que ha habido un notable incremento del número de compañías que por lo menos tienen una mujer como responsable en los cargos de dirección más altos. Mientras en 1991 sólo 121 de las corporaciones tenían estas características, en el 2006 ya alcanzan las 250. Es decir, la mitad de las grandes empresas tiene por lo menos una mujer dentro de sus puestos directivos más altos.

El análisis de los datos de las empresas más grandes también muestra que hay una correlación inversa entre el tamaño de las compañías y la probabilidad de que en ellas haya mujeres ejecutivas en los cargos más altos de la dirección. Si se analiza nuevamente la información sobre las 500 grandes empresas, puede observarse que en 250 de ellas se encuentra alguna mujer como directora general de área. Sin embargo, este porcentaje varía en función de la importancia de las mismas. Mientras que en las primeras 250 el porcentaje de empresas con altas ejecutivas del sexo femenino sólo representa el 42% en las compañías que por su importancia se sitúan después de las primeras 250 empresas (es decir, de la 251 a la 500), el porcentaje de las empresas con mujeres en los cargos más altos de la dirección alcanza un 58% (véase cuadro 11). 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 como Estados Unidos, Argentina y Japón han demostrado que las mujeres prefieren trabajar en organizaciones pequeñas, en donde existe menor segregación ocupacional y las estructuras son menos jerárquicas y burocráticas (Gallos, 1989; Heller, 1994; Steinhoff y Tanaka, 1994).

Cuadro 11

Porcentaje total de empresas con mujeres y sin mujeres, según su posición.

Posición de empresa	% sin mujeres	% con mujeres
1 a 250	58,0	42,0
251 a 500	42,0	58,0
Total	100,0	100,0

Fuente: Elaborado por Gina Zabudovsky con base en datos de la *Revista Expansión*, 2005.

Además, la participación de las mujeres varía en función del tipo de propiedad de la empresa. De hecho, mientras en las empresas de capital nacional el porcentaje de las compañías con alguna mujer en altos cargos directivos es del 44%, entre las extranjeras este porcentaje asciende al 61%. Esta información contrasta con la de años anteriores ya que en la investigación realizada en 1994 no se encontraban diferencia entre unas y otras (en todos los casos el porcentaje era el 23%) (Zabludovsky 2001, 2002). Es posible que lo anterior tenga parte de explicación en el hecho de que, durante este tiempo, muchas de las compañías extranjeras empezaron a implementar políticas de diversidad que antes sólo se aplicaban en las empresas sedes pero que no eran extendidas al resto del mundo y en especial a América Latina (Zabludovsky, 2001, 2002).

4. RECAPITULACIÓN

La participación de las mujeres en los cargos de funcionarios y gerentes en México se ha acrecentado. Como se ha visto, con relación al total de la población en estos puestos su porcentaje se incrementó del 10% en 1991 al 24,8% en 2006.

Sin embargo, como sucede en otros países, a medida que se asciende en la pirámide organizacional, el número de mujeres disminuye significativamente. Con base en los datos de las 500 empresas más importantes de México, se ha podido demostrar que, a pesar del creciente número de compañías que tienen por lo menos una mujer en los altos cargos directivos, su porcentaje en estos apenas representa el 13% y sólo se encuentran cuatro mujeres (0,9%) como directoras generales (CEO).

A esta segregación vertical se suma una horizontal. Las direcciones operativas continúan siendo “territorio masculino” y las ejecutivas se concentran en las direcciones de recursos humanos, relaciones públicas y mercadotecnia. De hecho, se encontró que el incremento de la participación de las mujeres en las altas esferas se explica en gran parte por la creciente incorporación en estas dos últimas áreas que antes no aparecían como direcciones generales dentro de los organigramas de muchas compañías.

En cuanto a otras variables como el tamaño y el tipo de capital, hay mayores probabilidades de encontrar ejecutivas en las empresas más pequeñas con estructuras más flexibles y menos burocráticas y en las compañías de capital extranjero. La situación con respecto a estas últimas puede tener parte de su explicación en el hecho de que durante los últimos años las filiales mexicanas han puesto en marcha algunas políticas de diversidad que antes sólo existían en las matrices.

La brecha entre la presencia masculina y la femenina en los cargos de dirección se explica por factores socioculturales de carácter general que conforman gran parte de las personalidades y expectativas sobre los hombres y mujeres en el ámbito de lo público y lo privado. Así, el notable incremento de la participación de las mujeres en el empleo remunerado y la existencia de prácticas más coparticipativas en el ingreso familiar no se han visto acompañadas de un replanteamiento de las responsabilidades de los hombres dentro del hogar.

A lo anterior se suman los elementos específicos de la cultura organizacional con un concepto de lealtad basado en irrestrictos horarios de trabajo y una serie de prácticas diferenciadas con relación al sexo de los empleados(as), que a menudo reproducen exponencialmente las características sociales de lo masculino y lo femenino. Durante mucho tiempo se consideró que las capacidades para el ejercicio de la autoridad eran específicas de los hombres y que en la medida en que lo racional debería prevalecer sobre lo emotivo, las mujeres no tenían un lugar en la jerarquía organizacional.

Las anteriores circunstancias explican por qué a pesar de que la participación de las mujeres en el trabajo extradoméstico se incrementó del 20% al 40% durante los últimos veinte años, y de su acelerado incremento del 19% al 51% entre el estudiantado de las universidades, esto no ha repercutido significativamente en su presencia en los altos cargos de dirección de las grandes compañías en México.

Gina Zabłudovsky Kuper es profesora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Tiene un Ph. D. en Sociología. Sus áreas de interés son las organizaciones empresariales mexicanas, las mujeres en los negocios, las mujeres empresarias y trabajo femenino. Ha trabajado en importantes proyectos sobre mujer y representó a México en dos World Conference about Women Entrepreneurs, de la OECD, en París (1997, 2000). Su investigación ha sido presentada en conferencias nacionales e internacionales y publicada en artículos y libros.

Referencias

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society*, 4(2), 1391-158.
- Albrow, M. (1997) *Do organization have feelings*. Londres: Blackwell Publishers.
- Alles, M. A. (1994). *La mujer profesional en su rol ejecutivo. De mujeres y profesiones*. Buenos Aires: Ediciones Letra Buena.
- Apter, T. (1994). *Working women don't have wives*. New York, NY: St. Martin Press.
- Arsher, J. (1989). Childhood gender roles; structure and development. *The Psychologist*, 9.
- Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior, Anuiés (2005). *Anuario Estadístico 2005*. México.
- Bauman, Z. (1994). *Pensando sociológicamente*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Brasilero, A. M. (1996). *Women's leadership in a changing world*. New York: Unifem.
- Brown, C., & Pechman, J. A. (Editor). (1987). *Gender in the workplace*. Washington: Brookings Institute Press.
- Burell, G., & Hearn, J. (1989). The sexuality of organizations. En J. Hearn, D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, & G. Burell (Eds.), *The sexuality of organization* (pp. 3-28). London: Sage.
- Catalyst. (2002). *Catalyst census of women corporate officers and top earners of the Fortune 500* (#16152). New York, NY.

- Chodorow, N. (1978). *The reproduction of mothering*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Davidson, M. J., & Burke, R. J. (2004). Women in management world-wide: facts, figures, and analysis – an overview. In L. Davidson, R. Burke (Eds.), *Women in management worldwide: Progress and prospects*. Burlington, VT: Ashgate Publishing Company.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1992). Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 111, 3-22.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Elias, N., & Scottson, J. (1965). *The established and the outsiders*. Londres: Sage.
- Etzioni, A. (1966). *Organizaciones modernas*. México: Uteha.
- Federal Glass Ceiling Commission (1995). *Good for business: Making full use of nation's human capital*. Washington, D. C.
- Gallos, J. (1989). Exploring women's development: Implications for career theory, practice, and research. In M. B. Arthur, D. T. Hall, B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 110-131). Cambridge: Cambridge University Press.
- Game, A., & Pringle, R. (1984). *Gender at work*. Londres: Pluto Press.
- Goetz A. M. (1992). Gender and administration. *IDS Bulletin*, 23(4).
- Gonzalez, M. & Graterol, S. (2007). La socialización organizacional. www.monografias.com.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Heller, L. (1994). *Relaciones asimétricas entre hombres y mujeres en las organizaciones*. Buenos Aires: Mimeo.
- Hola, E., & Todaro, R. (1992). *Los mecanismos de poder: hombres y mujeres en la empresa moderna*. Santiago de Chile: Grupo Editor Latinoamericano.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (1970). *Censo Nacional de Población*. México, D. F.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (1990). *Censo Nacional de Población*. México, D. F.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (1995). *Clasificación Mexicana de Ocupaciones*, Vol. i, Aguascalientes.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (1991). *Encuesta Nacional de Empleo Urbano*. México, D. F.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (1992). *Encuesta Nacional de Empleo Urbano*. México, D. F.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (1993). *Encuesta Nacional de Empleo Urbano*. México, D. F.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (1994). *Encuesta Nacional de Empleo Urbano*. México, D. F.
- Inegi. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2005). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. México, D. F.
- Inmujeres. Instituto Nacional de las Mujeres. (2006). Periódico *Reforma*. México, D. F., 11 de noviembre.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporations*. New York: Basic Books.
- Mansor, N. (1994). Women managers in Malaysia: Their mobility and challenges. In D. N. Izraeli, & N. J. Adler (Eds.), *Competitive frontiers: Women managers in a global economy*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Mills, A. (1989). Gender, sexuality and organizational theory. En J. Hearn, D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, & G. Burrell (Eds.), *The sexuality of organization* (pp. 29-44). London: Sage.
- Nicolson, P. (1997). *Poder, género y organizaciones: ¿Se valora a la mujer en la empresa?* España: Nancea.

- Oliveira, O., & Ariza, M. (2006). Regímenes sociodemográficos y estructura familiar: los escenarios cambiantes de los hogares mexicanos. *Estudios Sociológicos*, XXIV (1), 3-30.
- Robbins, S. (1985). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice.
- Scott, J. (1986). Gender, a useful category of historical analysis. *American Historical Review*, 92, 1052-1075.
- Sheppard, D. (1989). Organizations, power and sexuality: The image and self-image of women managers. In J. Hearn, D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, & G. Burrell (Eds.), *The sexuality of organization* (pp. 139-158). London: Sage.
- Simmel, G. (1911, 1998). *Sobre la aventura. Ensayos filosóficos*. Barcelona: Ediciones Península.
- Steinhoff, P. G., & Tanaka, K. (1994). Women managers in Japan. In D. N. Izraeli, & N. J. Adler (Eds.), *Competitive frontiers: Women managers in a global economy*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Unión de Universidades de América Latina, Udual (2005). *Feminización de la matrícula de educación superior en América Latina y el Caribe*. México: Ciudad Universitaria.
- Villasmil, J. (2007). Gerencia y liderazgo. www.monografias.com.
- Wright, L., & Crockett-Tellei, V. (1994). Women in management in Indonesia. In D. N. Izraeli, & N. J. Adler (Eds.), *Competitive frontiers: Women managers in a global economy*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Zabludovsky, G. (1993). Mujer, empresa y familia. En S. Grabinsk y G. Zabludovsky (Eds.), *Mujeres y sus empresas*. México: Del Verbo Emprender.
- Zabludovsky, G. (2001). Mujeres ejecutivas en México. En G. Zabludovsky, y Avelar, *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil*. México, D. F.: Miguel Angel Porrúa-UNAM.
- Zabludovsky, G. (2002). La política de diversidad y las mujeres en cargos de dirección de las grandes compañías privadas. En G. Zabludovsky (Coordinadora), *Mujeres en cargos de dirección en América Latina*. México, D. F.: Miguel Angel Porrúa-UNAM.
- Zabludovsky, G. (2003). Burocracia y comportamiento organizacional, de la jerarquía moderna a la sociedad-RED. En M. Guitián y G. Zabludovsky, *Sociología y modernidad tardía: entre la tradición y los nuevos retos*. México, D. F.: Juan Pablos-UNAM.
- Zabludovsky, G. (2003). Zigmunt Bauman y Norbert Elias. En Zigmunt Bauman, *Teoría social y ambivalencia*. Revista *Anthropos*, 206.

Recibido: 01/12/06

Envío evaluación: 28/02/07

Corrección: 22/03/07

Aceptado: 23/03/07