

## *Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México*

### *Women in the Spheres of Economic and Political Power in Mexico*

Gina Zabłudovsky Kuper\*<sup>1</sup>

Recibido el 20 de agosto de 2014  
Aceptado el 6 de septiembre de 2014

#### RESUMEN

A pesar del drástico aumento de la participación de las mujeres en el mundo laboral y en la educación superior, su presencia en el ámbito político y en los cargos de dirección y de liderazgo en las compañías privadas es todavía escasa. En virtud de la limitada información disponible sobre la cuestión, esta investigación generó sus propias bases de datos a partir de un análisis minucioso de los directorios empresariales. En el artículo se analiza la presencia de las mujeres en la fuerza laboral; se examina la presencia de hombres y mujeres en la educación superior, la feminización y masculinización de las distintas ocupaciones; se describe el papel de las mujeres en los cargos de representación política, en el Poder Ejecutivo y Judicial; se estudian las

#### ABSTRACT

Despite the dramatic increase of women's participation in the work market and higher education, their involvement both in the political sphere and in managerial and leadership positions in private companies is still low. Owing to the limited information available on this issue, this research has produced its own database from a detailed analysis of business directories. This paper analyses the participation of women in the work force; the presence of men and women in higher education; as well as feminization and masculinization of different occupations. Likewise, the paper explores the role of women in the posts of political representation, and the executive and judicial powers; women's management role differences in the public and private

\* Licenciada, maestra y doctora en Sociología por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesora-investigadora de tiempo completo en la misma institución, (México). Investigadora Nacional Nivel III. Ha recibido numerosos reconocimientos, entre ellos destacan: Distinción Universidad Nacional para Jóvenes Académicos, área de Investigación en Ciencias Sociales (1990), Premio a la Docencia Universitaria (2003), Premio Nacional "María Lavalle Urbina" (2005) y el Premio Universidad Nacional 2009 por su labor de excelencia en el área de investigación en Ciencias Sociales. Sus líneas de investigación son: teoría sociológica y política; desarrollo conceptual en ciencias sociales; género y poder; estado de las ciencias sociales en México; gobiernos, empresas y empresarios en México. Autora de quince libros y más de noventa secciones de libros y artículos en revistas entre los que destacan: *Intelectuales y burocracia* (2009); *Modernidad y globalización* (2010); *Empresarias y ejecutivas en México. ¿Qué se sabe y qué falta por saber?* (e/p). Dirección de correo: ginaza@unam.mx

<sup>1</sup> La autora agradece el valioso apoyo de Ricardo Sanginés en los cálculos estadísticos y elaboración de los gráficos y de Alejandra Zaldivar en la preparación del documento.

diferencias de cargos directivos de las mujeres entre el sector público y el privado; se investiga la segregación horizontal y vertical en los oficios y las carreras en las organizaciones, así como las diferencias entre las empresas de capital extranjero y nacional. También se analizan las características sociodemográficas de las directivas, la discriminación hacia las madres y los problemas de pareja derivados de sus funciones; la “doble gerencia” y el problema de conciliación de funciones, el “techo de cristal en México” y la jerarquía en las ocupaciones.

**Palabras clave:** mujeres; liderazgo; fuerza laboral femenina; feminización; techo de cristal, México.

sectors; the horizontal and vertical segregation in jobs and professional careers in the organizations; as well as differences between foreign and domestic capital companies. CEOs sociodemographic characteristics are analyzed, as well as discrimination against mothers, conflicts within couples derived from their activities, “dual management” and the problem of roles settlement, the “glass ceiling” in Mexico, and occupational hierarchies.

**Keywords:** women; leadership; female work force; feminization; glass ceiling; Mexico.

## Introducción

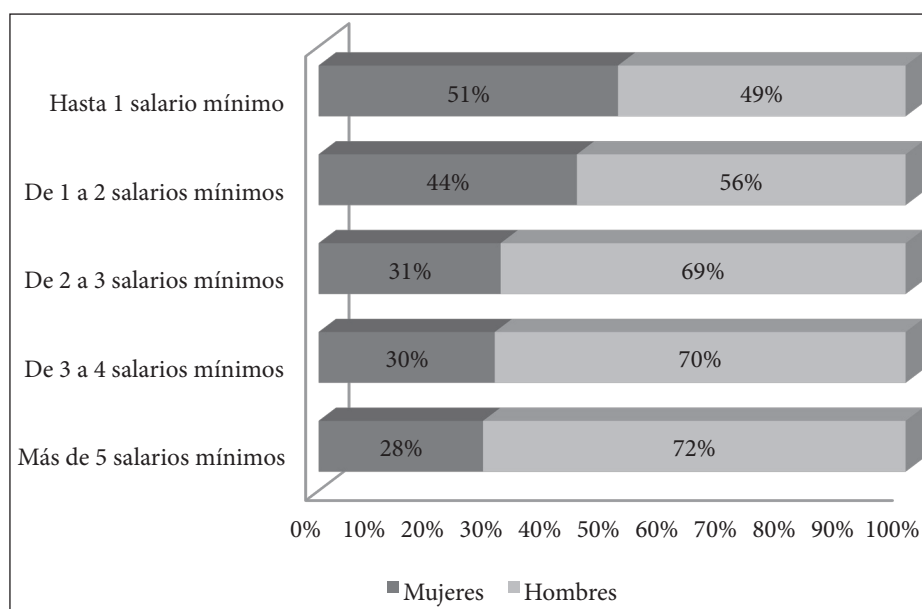
El aumento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo y su incremento en la matrícula universitaria constituyen cambios sociales sin precedentes que transformaron radicalmente las sociedades a partir de la segunda mitad del siglo xx. En la actualidad, más de 40% de los puestos de trabajo en el mundo están ocupados por mujeres, a la vez que en los últimos veinte años la matrícula universitaria aumentó siete veces, de tal forma que para el año 2012, 51% de los estudiantes de educación superior eran del sexo femenino (Mendoza, 2012). A pesar de esta importante tendencia, la presencia de las mujeres continúa siendo minoritaria en los principales cargos de decisión económica, específicamente en los niveles gerenciales y ejecutivos de las grandes corporaciones. En el presente artículo se analizan las características de estas tendencias en México a partir de la indagación sobre la participación económica de las mujeres, su creciente nivel de estudios y su presencia en los cargos de representatividad política y de dirección en el sector privado.

### *El ámbito laboral*

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

A pesar de los avances en este sentido, aún existen disparidades en las percepciones económicas en relación con el sexo. Según los informes del Banco Mundial en México, para el año 2012, la brecha salarial entre hombres y mujeres es de 80 centavos por cada dólar. (Mendoza, 2012). Como lo muestra el gráfico 1, la presencia de las mujeres disminuye a medida que aumentan los salarios mínimos mensuales.

**Gráfico 1**  
Presencia de las mujeres en el mercado de trabajo extradoméstico en relación con los salarios mínimos mensuales percibidos



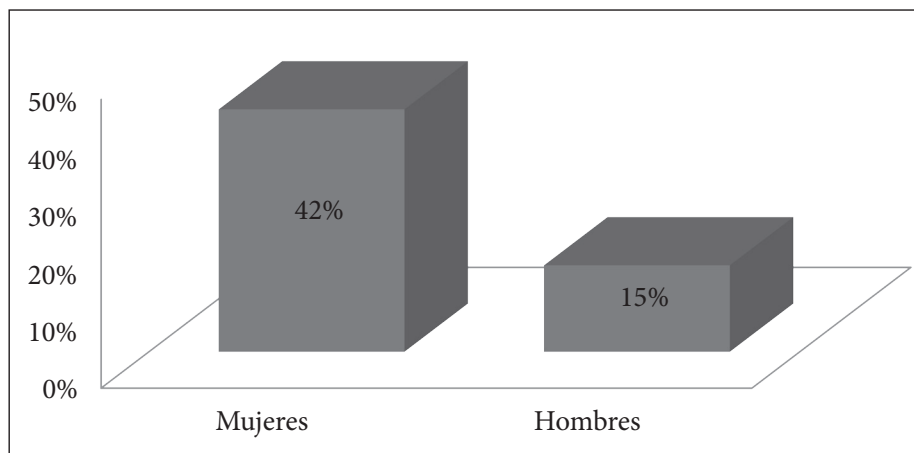
**Fuente:** elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

En parte, esta diferencia podría explicarse debido a las responsabilidades no retribuidas asumidas por las mujeres dedicadas al cuidado de sus familias. Así, las mujeres laboran en promedio nueve horas semanales menos que los hombres en el empleo extradoméstico (36 y 45 horas, respectivamente).<sup>2</sup> En términos generales, como se muestra en el gráfico 2,

<sup>2</sup> 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). Dato deflactado a partir del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) y con datos de la consulta interactiva (INEGI, 2013).

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>3</sup>

**Gráfico 2**  
Horas de trabajo doméstico por semana, hombres y mujeres



**Fuente:** elaboración propia con información de la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (INEGI, 2009).

Así, como lo han mostrado varios estudios, 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 ha llevado a un replanteamiento de las funciones reproductivas de los miembros del hogar. Por lo tanto, la incompatibilidad entre las esferas domésticas y extradomésticas del trabajo sigue condicionando negativamente la actividad económica de las mujeres (Ariza y De Oliveira, 2006).<sup>4</sup>

De hecho, una investigación llevada a cabo en el 2011 a partir de una encuesta aplicada en veintiún países, mostró que 54% de las mexicanas consideraron vivir bajo presión y sin tener tiempo para relajarse debido a sus múltiples responsabilidades (Nielsen, 2011). En este tipo de respuestas, las mujeres de nuestro país sólo fueron superadas por las de la India (Nielsen, 2011; Vargas, 2011).

<sup>3</sup> Cálculos realizados a partir de los datos la Encuesta Nacional Sobre Uso del Tiempo (ENUT).

<sup>4</sup> Véase: Zabudovsky (2007a, 2007b, 2013).

## 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 en donde en los niveles medios y superiores están a la par de los hombres.

Lo anterior es congruente con los hallazgos realizados en distintos países según los cuales se observa que las mujeres dan un alto valor a la preparación académica como factor que contribuye a su propia seguridad y al aumento de las posibilidades de ascender en las estructuras ocupacionales (Vargas, 2011).

Como lo muestra el gráfico 3, en México el número de estudiantes de sexo femenino en las universidades ha aumentado a pasos acelerados pasando de 17% en 1970 a 50% en el 2011. Sumado a lo anterior, las mujeres tienen una mayor eficiencia terminal ya que, si sólo tomamos en cuenta a los(as) egresados(as), su porcentaje asciende a 55%.<sup>5</sup>

A lo anterior se suma que, 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>6</sup> Su presencia es también muy importante en especialidades como mercadotecnia, educación, comunicación, odontología y química donde alcanzan cifras superiores a 60%.<sup>7</sup>

Sin embargo, en las áreas de tecnología, la participación de las mujeres todavía es muy reducida. De acuerdo con 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>8</sup> Esta situación es aún más drástica en las ingenierías mecánicas, eléctricas y

---

<sup>5</sup> Cálculos realizados a partir de la ANUIES (2011). Las fuentes de información para estos cálculos se encuentran actualizados hasta el 2011. Al momento de la redacción de este artículo aún no existían 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 61%, en Polonia, Estados Unidos y Portugal, 57%, y en Canadá 56%. La tendencia también se observa en América Latina, especialmente en Uruguay y Venezuela (61% y 60% respectivamente). Véase: Davidson y Burke (2004); Sierra y Rodríguez (2005).

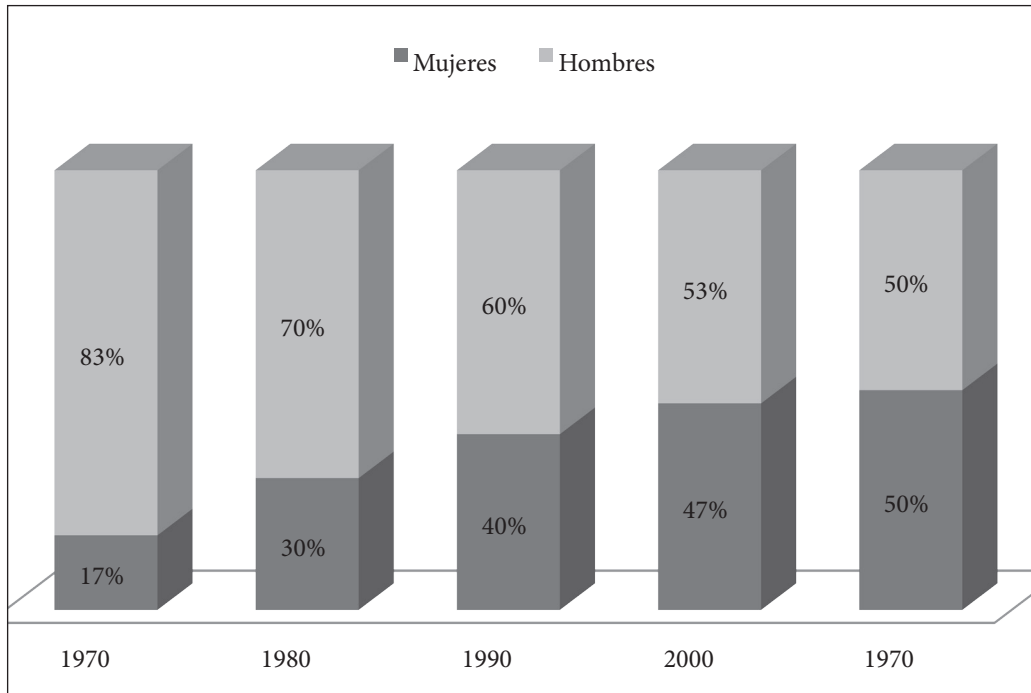
<sup>6</sup> Como se verá más adelante, el creciente número de egresadas en estas carreras no se refleja en los porcentajes de mujeres que ocupan los cargos jerárquicamente más importantes en el ámbito empresarial y/ o corporativo. Véase: Zabłudovsky y Avelar (2001); Lipovetsky (1997); Wirth (2002).

<sup>7</sup> Cifras calculadas con base en la información de la ANUIES.

<sup>8</sup> La única excepción es la de ingeniería química en donde las mujeres representaron 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 (2011). Las causas de la baja participación de las mujeres en las ciencias básicas y en las disciplinas que requieran matemáticas han sido analizadas por varios estudios que muestran que desde muy temprana edad los profesores(as) y padres de familia, educan mediante estereotipos que obstaculizan o no promueven el interés de las mujeres en estas áreas de conocimiento (Giderons Ramírez, Levin y Beilock, 2011).

electrónicas, donde menos de 10% de la matrícula está conformada por mujeres.<sup>9</sup> En el otro extremo se encuentran aquellas carreras claramente identificadas como “femeninas”, tal es el caso de enfermería, nutrición y psicología, donde por lo menos tres de cuatro estudiantes son mujeres.

**Gráfico 3**  
Presencia de las mujeres en la educación superior



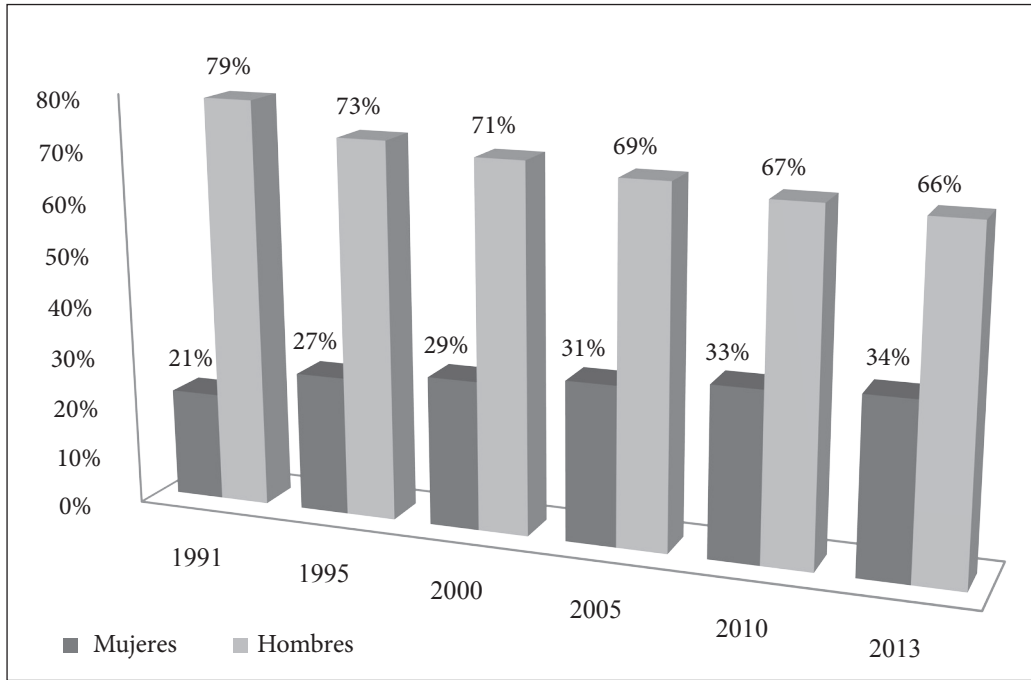
**Fuente:** elaboración propia con información de los Anuarios estadísticos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

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, su índice de participación apenas alcanza 34%.

<sup>9</sup> Su presencia se amplía notoriamente en las áreas de la salud (65%), educación y humanidades (68%), (ANUIES, 2011).

**Gráfico 4**

Membresía de hombres y mujeres en el Sistema Nacional de Investigadores, México



**Fuente:** elaboración propia con base en las estadísticas básicas del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

### *La política: cargos de elección y representación*

Durante los últimos años la participación de las mujeres en los cargos de representación política ha tenido cambios significativos, especialmente en el ámbito del Poder Legislativo. Desde el momento en que asumió el cargo la primera legisladora mexicana en 1954,<sup>10</sup> el aumento de las mujeres ha sido gradual y constante en la Cámara de Diputados. Sin embargo, durante casi cuatro décadas su presencia se mantuvo a niveles muy bajos.<sup>11</sup> Este panorama muestra signos de cambio a partir de 1994, cuando el número de diputadas empezó a incrementarse pasando de 16% en el período 2000-2003, a 37% para el 2012-2015. En el Senado

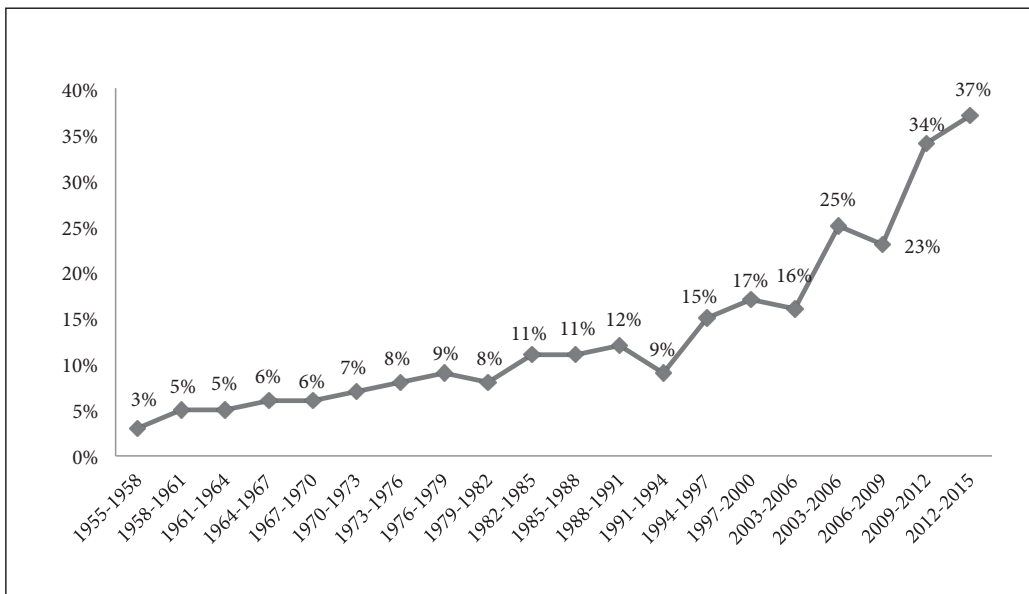
<sup>10</sup> Aurora Jiménez Quevedo fue la primera mujer electa para ocupar el cargo de diputada federal en 1954.

<sup>11</sup> En la XLII legislatura (1955-1958) hubo cuatro mujeres, lo que equivale a 3% del total de los miembros. De 1958 a 1994, (de la XLIII hasta la LV) la presencia de las mujeres no superó 10%. Véase: CEAMEG (2008).

de la República también se observa una tendencia similar, ya que 33% de la actual legislatura<sup>12</sup> está constituida por mujeres, mientras que en las dos anteriores no superaban 17%.<sup>13</sup>

Estos cambios son resultado directo del impacto de las reformas al Código Federal Electoral en materia de género aprobadas y modificadas en los años 2002, 2008 y 2011-2012, las cuales obligan a los partidos políticos a no sobrepasar un determinado porcentaje de candidatos legisladores(as) de un mismo sexo.<sup>14</sup>

**Gráfico 5**  
Participación de mujeres diputadas en la Cámara Baja, 1955-2015 (%)



**Fuente:** elaboración propia con base en información obtenida de la página oficial de la Cámara de Diputados. <<http://www.diputados.gob.mx>>

<sup>12</sup> Las cifras de mujeres en el parlamento mexicano coinciden con los promedios de diferentes países de Latinoamérica. El índice de participación más alta se alcanza en los países nórdicos, donde las mujeres parlamentarias llegan a 42%. Como contrapartida, en las naciones árabes éstas apenas representan 13%. Véase: IPU (2012).

<sup>13</sup> En la LXI legislatura (2009-2012), 15% fueron mujeres senadoras y en la LX legislatura (2006-2009) 17%.

<sup>14</sup> La primera legislación en esta materia data del 2002 con la obligación por parte de los partidos de registrar una proporción de candidatos al Poder Legislativo no mayor a 70% del mismo sexo. Para el año 2008 este porcentaje se reduce a 60% y se destina 2% de los recursos financieros a la capacitación y promoción de liderazgos femeninos. El último cambio en materia de cuotas de género se aprobó en el proceso electoral 2011-2012, cuando se hicieron modificaciones para lograr el cumplimiento de las cuotas de género, ya que en años anteriores se presentaron muchas simulaciones (INE, 2009).



Los avances de las mujeres en el Poder Legislativo contrastan con los índices de participación en otros cargos de elección política como son las gubernaturas, ya que en toda la historia del país sólo ha habido seis gobernadoras, y en la actualidad ninguna mujer ocupa dicho cargo.<sup>15</sup>

Esta situación es similar a la que se da entre las presidentas municipales, ya que para el año 2013 las mujeres apenas ocupaban 8% de estos cargos.<sup>16</sup> La zona con los índices más altos es Yucatán, donde las mujeres alcanzan 21% de estos cargos de elección. Lo anterior es congruente con la historia de este estado donde la presencia de las mujeres en la vida pública ha tenido una gran relevancia histórica y su participación en asociaciones civiles y grupos comunitarios ha sido notable. Como ejemplo conviene tener presente que en 1879, bajo el liderazgo de Rita Celis, tuvo lugar un movimiento en pro de la educación y, durante las primeras décadas del siglo xx, allí se llevarían a cabo los dos primeros congresos feministas en América (Villagomez, 2004; Zabludovsky, 2013).

La presencia de las mujeres también ha sido muy escasa en la integración de los gabinetes presidenciales, ya que desde 1981<sup>17</sup> hasta la actualidad nunca han alcanzado más de 15%.<sup>18</sup> Su participación como Secretarías de Estado se ha concentrado en ciertas áreas como Turismo (1994, 2000, 2006, 2012), Desarrollo Social (2000, 2006, 2012), Contraloría General de la Federación (1988, 1994) y Relaciones Exteriores (1994, 2006).

En lo que respecta al Poder Judicial, las mujeres sólo representan 18% de los integrantes de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, mientras que ninguna mujer figura en el Consejo de la Judicatura Federal.

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

---

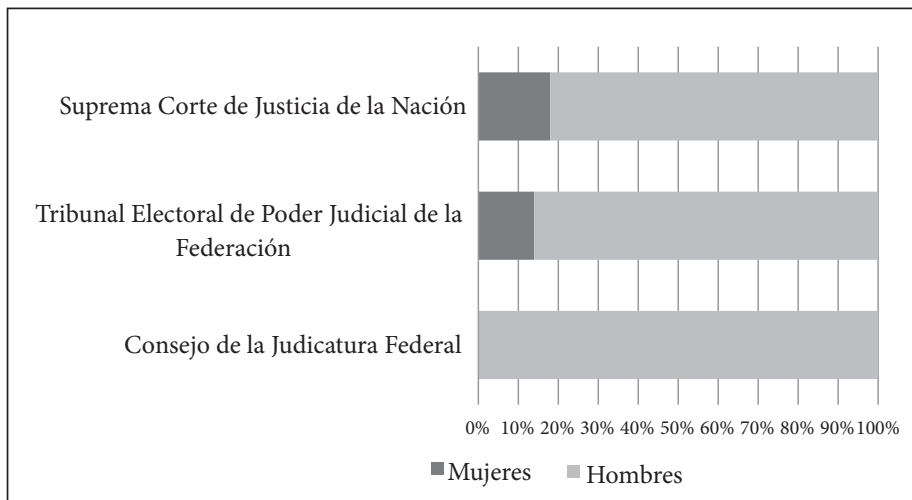
<sup>15</sup> La primera gobernadora fue Griselda Álvarez Ponce de León, quien en 1979 fue electa en el estado de Colima. La siguieron Beatriz Paredes Rangel (Tlaxcala, 1987-1992); Dulce María Sauri Riancho (Yucatán en 1991-1993); Rosario Robles Berlanga (Distrito Federal, 1994-2000); Amalia García Medina (Zacatecas, 2004-2010) e Ivonne Ortega Pacheco (Yucatán, 2007-2013).

<sup>16</sup> Para el 2013, de un total de 2 397 municipios, las mujeres sólo presiden 195, cifra que apenas alcanza 8%. Véase: CEAMEG (2013).

<sup>17</sup> Rosa Luz Alegría fue la primera mujer que ocupó el cargo en una Secretaría de Estado (Turismo).

<sup>18</sup> En cuanto a la integración de los gabinetes presidenciales, cabe destacar que en el año 1988 únicamente dos mujeres ocuparon allí un puesto, cuatro en 1994 y 2000, siete en 2006 y tres en el nuevo período presidencial. Para el análisis de estas cifras, hay que tener en cuenta que durante los períodos presidenciales nos encontramos con la modificación constante de la conformación de los gabinetes.

**Gráfico 6**  
Presencia de hombres y mujeres en el Poder Judicial, México



**Fuente:** portal digital de la SCJN, TRIFE y CJF, Dirección General de Estadística y Planeación. Disponible en: <[www.depj.cjf.go.mx](http://www.depj.cjf.go.mx)>.

### *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 de 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 el siguiente gráfico, este porcentaje es también bajo si se les compara con las funcionarias en el gobierno que representan 39% del total.<sup>19</sup>

La situación se vuelve más drástica si se le compara con otras fuentes. A partir de una base de datos construida para 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 23%.<sup>20</sup> Si sólo tomamos en cuenta las posiciones más altas –que equivalen a las direcciones generales en las diferen-

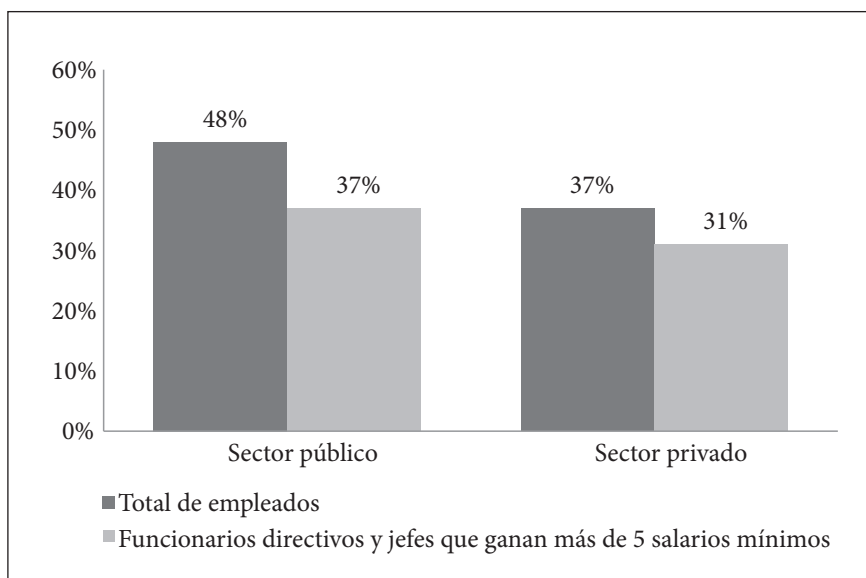
<sup>19</sup> Datos calculados por la autora con base en la información sobre funcionarios y directivos de los sectores público, privado y social que ganan más de cinco salarios mínimos (máximo nivel que registra el INEGI con base en la información obtenida de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del primer trimestre del año 2013).

<sup>20</sup> Cálculos propios con base en 277 de las empresas más grandes de México, la Revista *Expansión*, *Conexión Ejecutiva* y otros directorios empresariales de México, año 2012.

tes áreas–, la subrepresentación de las mujeres es aún más notoria<sup>21</sup> ya que apenas ocupan 13% de las mismas. En los niveles de presidencia o dirección general de la compañía (CEO, por las siglas en inglés de *chief executive officer*), sólo alcanzan 5%.

### Gráfico 7

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



**Fuente:** elaboración propia con información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), primer de 2013 (INEGI).

Lo anterior no es específico de México sino que es coherente con lo que ocurre en términos mundiales. Según los datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), dentro de las empresas que cotizaban en la bolsa de valores en los países de la OCDE en el año 2009, las mujeres sólo ocupaban un cargo directivo de cada diez (Mendoza, 2012b).<sup>22</sup>

<sup>21</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, médico y jurídico.

<sup>22</sup> Hay países que constituyen una excepción, como es el caso de Noruega en donde, como resultado de una cuota obligatoria que se estableció en el 2006, las mujeres llegaron a ocupar 40% de estos cargos (Mendoza, 2012b). Véase: OCDE (2012).

Como también lo han mostrado los reportes del *Coorporate Gender Gap Report*,<sup>23</sup> a pesar de que para el año 2010 en Europa las mujeres representaban 45% de la fuerza de trabajo y más de la mitad de los universitarios, en los altos cargos ejecutivos de las empresas sólo llegaban a 11%. Estos porcentajes varían de acuerdo con los distintos países. En Suecia, Francia, Eslovaquia y Finlandia, la proporción de mujeres en los directorios se encuentra entre 15% y 20%, mientras que en Alemania, Japón y Holanda es inferior a 5% (Mendoza, 2012b). Esta última cifra es similar al promedio de mujeres en puestos de dirección ejecutiva en América Latina (Mendoza, 2012b; OCDE, 2012; Vargas, 2011c).<sup>24</sup>

La brecha entre la presencia femenina y masculina en los cargos de dirección se explica tanto por factores socioculturales de carácter general como por elementos más específicos relacionados con la cultura organizacional (Burrell y Hearn, 1990; Zabludovsky y Avelar, 2001: 22). Dentro de los primeros destaca la socialización diferenciada que influye significativamente en el desarrollo de una carrera. Las expectativas de educación formal y no formal en torno a los distintos patrones de éxito de hombres y mujeres en los contextos tradicionales, conlleva a que los cargos de autoridad y liderazgo sean considerados como prototipo de “lo masculino”. Como consecuencia, no es difícil suponer que sean las propias mujeres quienes consciente o inconscientemente –como producto de una decisión racional o por la propia construcción de la subjetividad– consideren que estos puestos no constituyen una opción para ellas y opten por otras alternativas de trabajo consideradas “más femeninas” o limiten sus aspiraciones al desarrollo de ocupaciones 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 entre hombres y mujeres en nuestra sociedad, uno de los factores fundamentales que explica la falta de oportunidades para las segundas tiene que ver con la propia cultura organizacional que tiende a reproducir de forma exponencial las características de lo “femenino” lo “masculino” (Zabludovsky y Avelar, 2001).

Desde la perspectiva de género, el surgimiento y prevalencia de estas inequidades son producto de la propia estructura administrativa que conlleva una serie de relaciones entre el sexo de los empleados(as), el ejercicio de la autoridad y la lógica de la organización.<sup>25</sup> Así, los procesos de exclusión se producen a partir de vínculos sociales y representaciones sim-

<sup>23</sup> Véase: Weforum (2010).

<sup>24</sup> Véase: IPA (2011).

<sup>25</sup> De acuerdo con 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 explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de las responsabilidades” (Etzioni, 1972).

bólicas sustentadas en una cultura organizacional<sup>26</sup> que justifica una diferenciación entre las capacidades de hombres y mujeres y promueven una serie de rutinas, normas, descripción de cargos y estructuras jerárquicas que modelan la conducta y a menudo están sustentadas en relaciones asimétricas de poder (Goetez, 1992: 9; Scott, 1986: 1067; Heller, 12; Zabludovsky, 2001: 23-24; Todaro y Hola, 1992: 19-20).

Puesto que las organizaciones existen en un lugar y en un momento histórico determinado, éstas tienden a integrar los elementos de su propio contexto social y a reproducir exponencialmente las características de lo que se considera “femenino” o “masculino”. En términos generales, las distintas tareas y ofertas de trabajo se distribuyen en función del género y, pese a los cambios recientes, aún se comparte la idea de que los cargos gerenciales no son los más adecuados para las mujeres (Burrell y Hearn, 1990; Mills, 1990: 30; Sheppard, 1990; Todaro y Hola, 1992: 22-23).

A la segregación vertical –que tiene que ver con la presencia de un mayor número de mujeres en los niveles jerárquicamente más bajos– se aúna una segregación horizontal que se relaciona con la concentración en ciertas áreas, como las direcciones generales de mercadotecnia y comunicación (29%), recursos humanos (21%), médico jurídico (16%) y relaciones públicas.<sup>27</sup> 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%).

La ausencia de las mujeres en puestos directivos es mucho más significativa de lo que muestran los números, ya que responde a una lógica y cultura organizacional e 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 las mujeres 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 de la empresa.

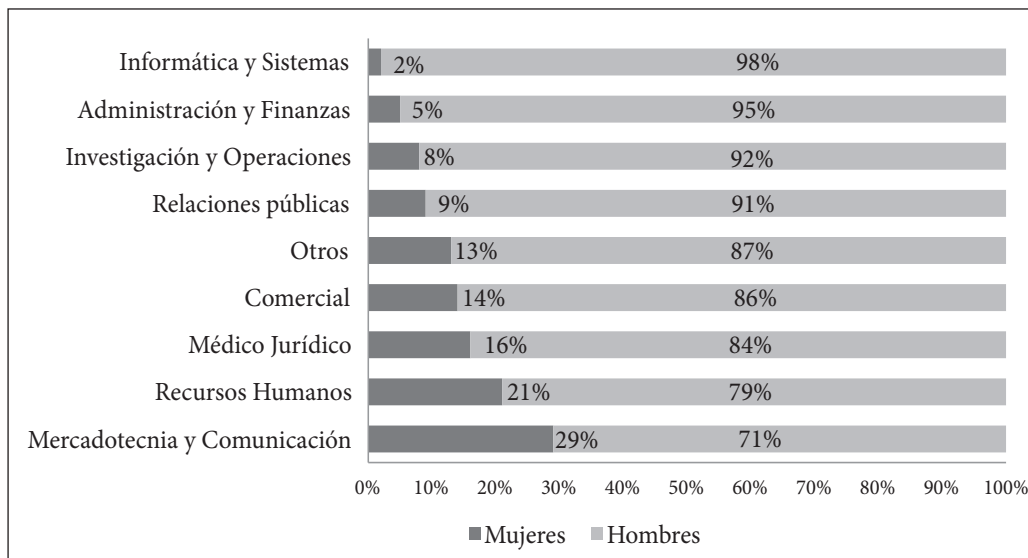
---

<sup>26</sup> El término “cultura organizacional conlleva una serie de acuerdos y significados compartidos en torno a lo que constituye un comportamiento” correcto y significativo en relación con las normas (Gouldner, 1964; Zabludovsky, 2009) que rigen el tipo de supervisión, el grado de autonomía individual, el apoyo de los directivos a los subordinados, la identificación de los empleados(as), la compañía, la relación desempeño/premio, la tolerancia, la visión de las capacidades de hombres y mujeres, el conflicto y las disposiciones para tomar riesgos e innovar (Todaro y Hola, 1992: 19).

<sup>27</sup> Las mujeres 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 a 48% (Zabludovsky, 2008).

**Gráfico 8**

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



**Fuente:** elaboración propia a partir de la información de 227 de las 500 compañías más grandes de México (con base en las Revistas *Expansión*, *Conexión Ejecutiva* y otros directorios empresariales).

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

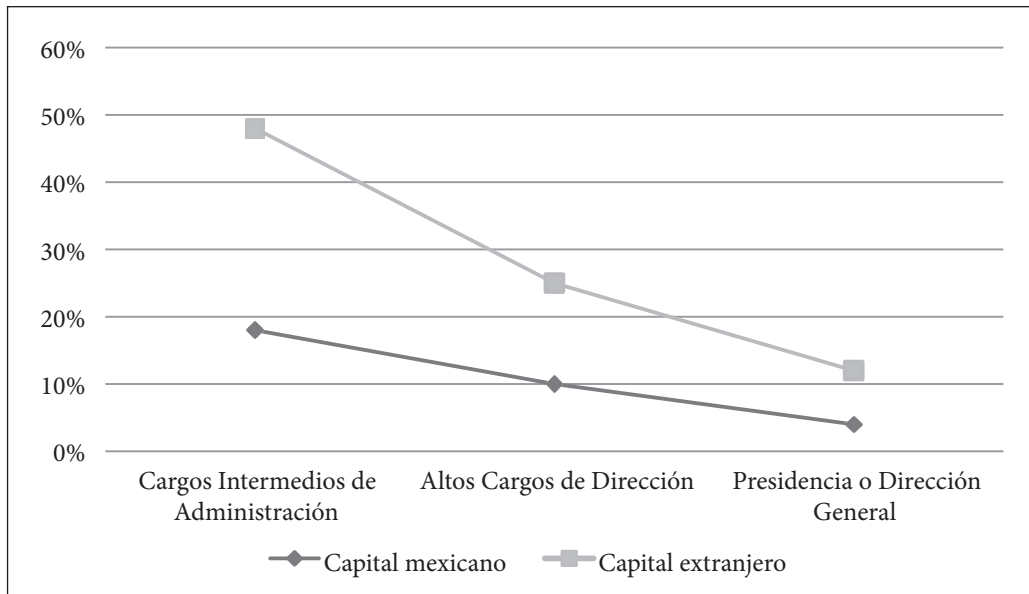
En términos generales, si se comparan las compañías extranjeras que operan en nuestro país con las de capital prioritariamente mexicano, en las primeras tiende a haber una mayor presencia de mujeres en cargos ejecutivos.<sup>28</sup> Como lo muestra el siguiente gráfico, en los puestos intermedios el porcentaje de mujeres en las empresas de capital nacional apenas llega a 18.1% mientras que en las extranjeras alcanza 29.2%, y en los puestos más altos de dirección, la relación es de 10.4% y 15.3% respectivamente.<sup>29</sup> De hecho, entre las compa-

<sup>28</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 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 una compañía con una mujer a la cabeza. En el caso del total de las empresas con capital de Estados Unidos, este porcentaje llega a 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>29</sup> Las compañías con capital prioritariamente estadounidense presentan un número similar de mujeres en cargos directivos intermedios y superiores. Por su parte, en las empresas internacionales cuyo capital prioritario proviene de otros países, la participación de las mujeres disminuye en los niveles jerárquicos más altos.

ñías mexicanas sólo 3.7% tiene una presidenta o directora general (en contraste con 7.9% de las extranjeras).

**Gráfico 9**  
Presencia de mujeres en altos puestos directivos según nivel jerárquico  
y origen del capital de las empresas, 2012 (%)



**Fuente:** elaboración propia a partir de la información de 227 de las 500 compañías más grandes de México (con base en las Revistas *Expansión*, *Conexión Ejecutiva* y otros directorios empresariales).

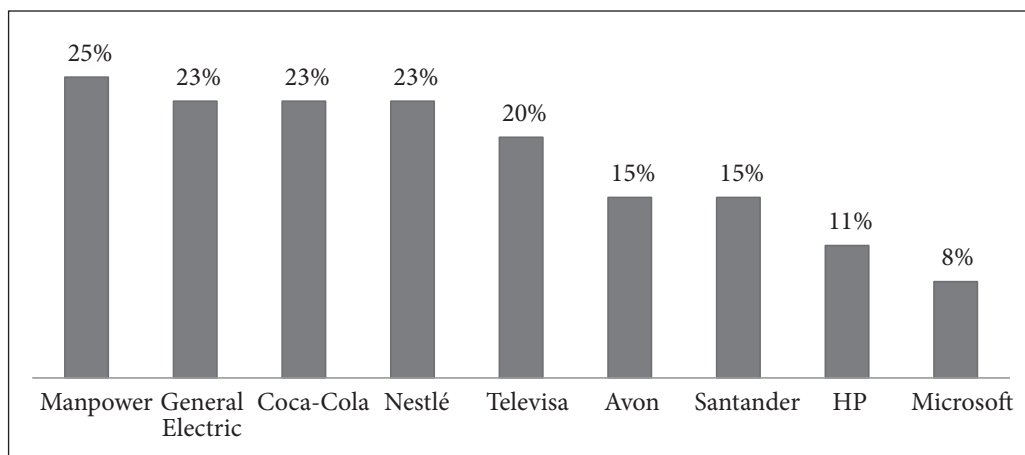
Lo anterior se explica por las diferentes políticas de diversidad que han puesto en marcha muchas corporaciones extranjeras durante los últimos años, lo cual no ha sucedido en la mayoría de las grandes empresas de capital nacional. Como lo demuestran algunos estudios recientes (Bernal y Taracena, 2012), 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 –uno de los principales obstáculos para el ascenso de las mujeres en cargos de mayor jerarquía–.

En este sentido, posiblemente en un futuro próximo observemos cambios significativos en la política de las grandes corporaciones de capital nacional que tendrán que ajustarse a las nuevas normas de ética empresarial e incluir políticas de diversidad, de flexibilidad laboral y una mayor equidad entre hombres y mujeres. De hecho, según los datos dados a

conocer en el Primer Foro Regional de Empresas por la Igualdad en América Latina<sup>30</sup> en cinco países de la región, más de 1 400 entidades habían sido ya certificadas con sellos de igualdad de género.<sup>31</sup>

**Gráfico 10**

Presencia de mujeres en cargos de alta dirección en las empresas seleccionadas, 2012 (%)



**Fuente:** elaboración propia con información de Bernal y Taracena (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 el gráfico 12, la maternidad de las mujeres en estos puestos se retrase considerablemente.

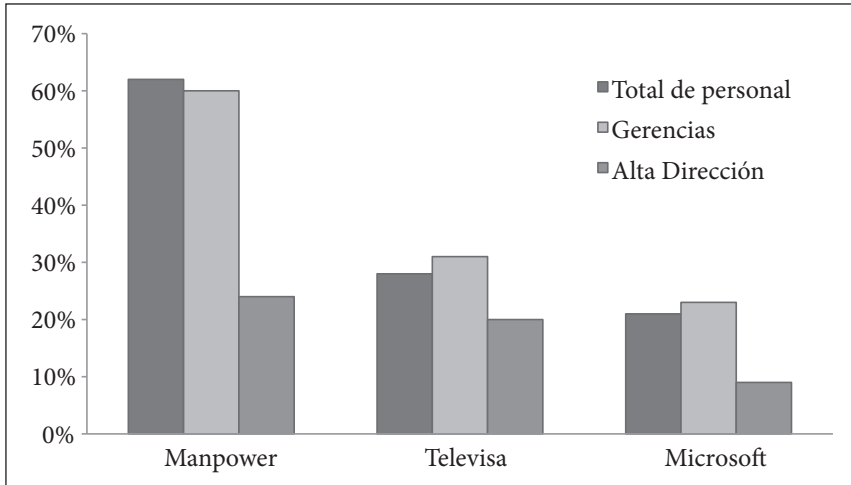
<sup>30</sup> Estos datos se retomaron de la asistencia al foro que se realizó el 28 y 29 de agosto de 2013 en la ciudad de México. Los organizadores del evento fueron instituciones nacionales pertenecientes a la Comunidad de Sello de Igualdad y el Centro Regional del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para América Latina y el Caribe junto con PNUD Uruguay.

<sup>31</sup> Al respecto, conviene tener presente que este sello no sólo se otorga a las empresas sino también a entidades públicas como a privadas.



**Gráfico 11**

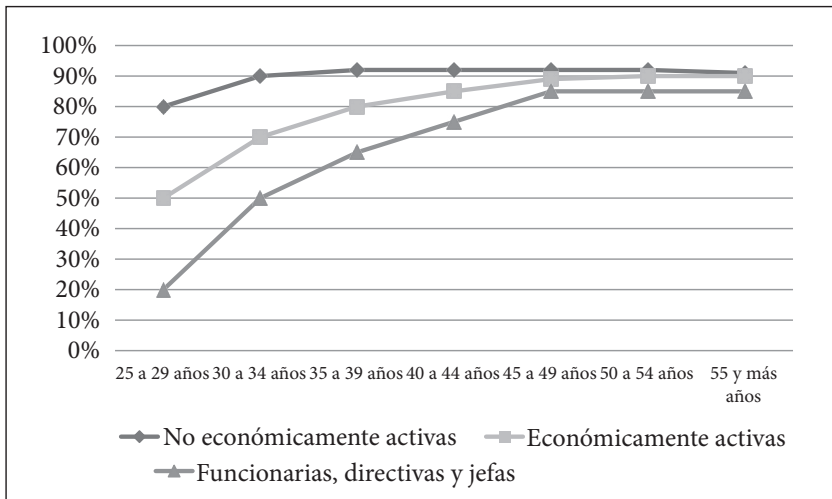
Presencia de mujeres en los distintos niveles de cargos en las empresas seleccionadas, 2012



**Fuente:** elaboración propia con información de Bernal y Taracena (2012).

**Gráfico 12**

Mujeres con hijos según grupos de edad y condición de actividad en localidades con más de 50 mil habitantes y más, 2010 (%)



**Fuente:** elaboración propia con información del Censo de Población y Vivienda (INEGI, 2010).

## 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 cada uno de los frentes.<sup>32</sup>

A lo anterior se suma que en la organización de las empresas los cargos de dirección se rigen por “horarios masculinos”, donde a menudo el compromiso profesional 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>33</sup> En este contexto, se valora negativamente a las mujeres que se organizan para terminar con sus tareas profesionales rápidamente o que se las llevan al hogar para atender a sus familias (Todaro y Hola, 1992).

De acuerdo con los reportes del *Corporate Gender Gap Report* (2010), las mayores barreras para que las mujeres accedan a cargos directivos en México son las normas culturales vigentes en el país, la falta de permisos y los beneficios otorgados para la paternidad y maternidad. Lo anterior es congruente con nuestras investigaciones previas, donde encontramos que ésta 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 mujeres no realizan directamente el trabajo doméstico sino que lo supervisan, en realidad son ellas las únicas responsables de cumplir con esta especie de “doble gerencia” 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(as) constituye una limitación para el rendimiento profesional, como si esta situación inevitablemente las llevara a “descuidar su trabajo” (Martínez, 1994 y 1999).

---

<sup>32</sup> Sin embargo, también conviene tener presente que esta realidad varía de acuerdo con 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. Véase: Pérez: 2000: 166-190. Las ejecutivas entrevistadas en mis 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, dieron cuenta de 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. Con una importancia menor, después de estos factores 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>33</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 sólo alcanzan 30.1% (Zabludovsky, 2007a).

Esta percepción no es exclusiva del ámbito nacional. Estudios recientes realizados en diversos 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 no eran contratadas o lo eran con salarios inferiores a los otros(as) solicitantes.

La información demográfica disponible sobre 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 61% (Chinchilla y las Heras, 2011; Rivera 2012). Esta realidad se muestra en el siguiente gráfico 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.

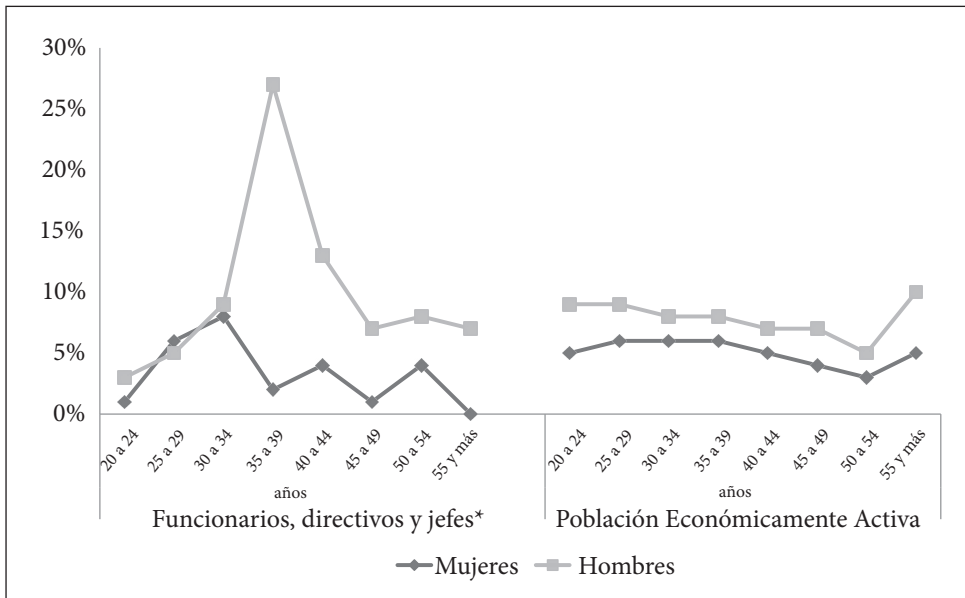
Las cargas desiguales en el trabajo o la gerencia doméstica, y otra serie de circunstancias que rebasan los objetivos del presente trabajo, suelen ser causa de importantes conflictos entre las parejas que a menudo llevan a la separación o el divorcio. Esto explica, en parte, el alto número de mujeres no unidas (viudas, divorciadas y solteras) que existen entre las directivas y el hecho de que en muchas ocasiones la carrera ejecutiva se viva como una opción que anula o limita el matrimonio y la maternidad.<sup>34</sup> Como lo muestra el gráfico 12, los datos del 2013 revelan que, mientras 72% de los hombres en los cargos directivos se encuentran casados, entre las mujeres el porcentaje disminuye a 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 a 50%.

Estas circunstancias sugieren que, como lo observó Rosabeth Moss Kanter (1993) hace más de tres décadas, las grandes compañías todavía presentan un comportamiento diferenciado cuando contratan a hombres y mujeres que están casados(as). Independientemente de lo que realmente ocurre en cada caso particular, la esposa del ejecutivo se sigue considerando como una especie de “asistente de alto rango” que se dedica prioritariamente al hogar y brinda apoyos de la más diversa índole para estimular la carrera de su marido. Se asume que es ella la que se hace cargo de sus relaciones públicas y se encuentra siempre dispuesta a cambiar de residencia de un país a otro si las condiciones de la compañía donde él labora así lo requieren. Desde esta perspectiva se considera que, gracias a las tareas que ellas desempeñan, los altos funcionarios pueden entregarse totalmente a la organización de tal forma

<sup>34</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).

que, a medida que ascienden en sus cargos, las actividades y responsabilidades diplomáticas de las esposas adquieren mayor relevancia (Moss, 1993: 125).

**Gráfico 13**  
 Hombres y mujeres, según edad y tipo de ocupación, 2013 (%)



**Fuente:** elaboración propia con información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), primer trimestre del 2013, INEGI.

\*Aquellos que ganan más de 5 salarios mínimos mensuales y que pertenecen a empresas con más de 250 empleados.

\*\*Para cada gráfico, la suma de todos los porcentajes (hombres y mujeres de todas las edades) suma 100%, es decir, la base en el primer gráfico es el total de funcionarios, directivos y jefes y en el segundo la base es el total de Población Económicamente Activa.

Este papel asignado a las cónyuges de los directivos puede afectar la apreciación de las mujeres en los niveles ejecutivos que trabajan en la organización. La percepción de que las mujeres están satisfechas con el trabajo invisible que realizan “detrás de los escenarios” y que su motivación básica es la búsqueda del ascenso profesional de sus esposos (y no de sí mismas) fortalece la convicción de que las mujeres son poco ambiciosas por naturaleza, con talentos más sociales y emocionales que racionales y gerenciales (Moss, 1993; Zabludovsky, 2009: 64). Todo ello explica por qué, en términos simbólicos, la organización actúa sobrevalorando la disposición de un hombre casado como si al contratarlo no sólo lo empleara a él sino también a la esposa que “está detrás”. Como contrapartida, la profesionista

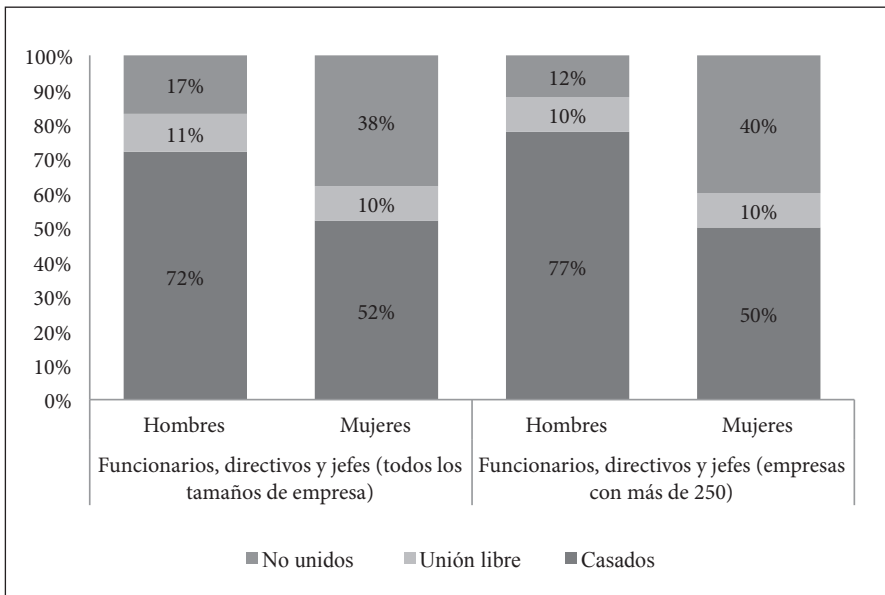
en la misma situación es subvaluada y sus responsabilidades en el hogar se viven como un potencial riesgo, por lo cual la organización actúa como si al reclutarla únicamente estuviera contratando a “medio empleado” (Moss, 1993; Zabludovsky, 2009: 64).

Así, se asume que las mujeres son menos ambiciosas, comprometidas y motivadas, sin tomar en cuenta la diferencia de oportunidades de los cargos que se abren a los distintos sexos. De hecho, algunas investigaciones han encontrado que muchos hombres que ocupan posiciones con pocas probabilidades de ascenso desarrollan actitudes que normalmente se atribuyen a las mujeres como lo son las aspiraciones limitadas, la interrupción de sus carreras, la búsqueda de satisfacción a través de actividades que no tienen que ver con el trabajo de oficina y el establecimiento de relaciones horizontales acompañadas por sentimientos de afecto y amistad (Moss, 1993; Zabludovsky, 2009).

Este conjunto de características nos permiten explicar por qué, como se observa en el siguiente gráfico, entre las mujeres que ocupan un cargo de directivas y jefes, el número de no unidas es mucho mayor que el de los hombres, situación que se hace aún más notoria en las grandes empresas del país.

**Gráfico 14**

Funcionarios, directivos y jefes\* por sexo, según tipo de empresa en que laboran, 2013 (%)



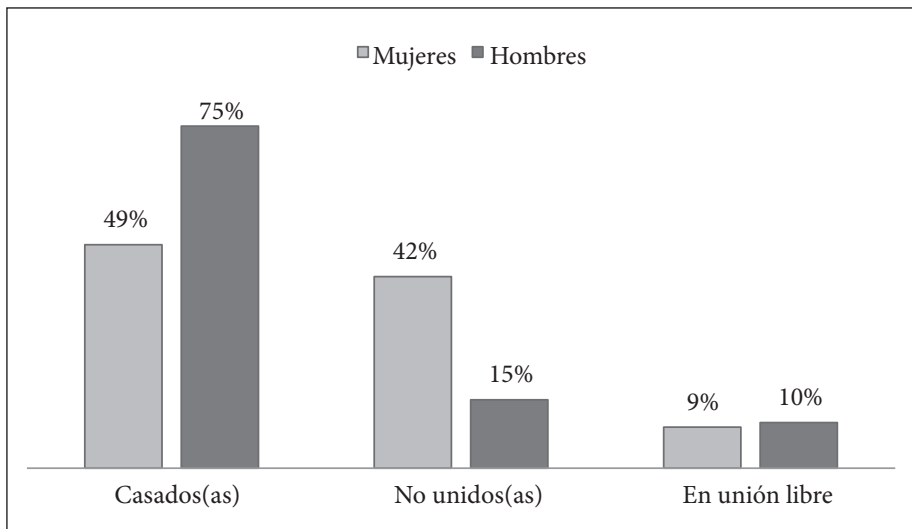
**Fuente:** elaboración propia con información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), primer trimestre del 2013, INEGI.

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

El siguiente gráfico nos muestra que entre las compañías con mayor número de empleados, 75% de los directores varones están casados, mientras que entre las mujeres esta cifra sólo llega a 49%.

**Gráfico 15**

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



**Fuente:** elaboración propia con información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), primer trimestre del 2013, INEGI.

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

En gran medida, la baja participación de las mujeres en los puestos ejecutivos se explica por factores inherentes a las políticas que se adoptan al interior de las propias compañías signadas por la jerarquización de las tareas en función del género, las estructuras piramidales vigentes, los distintos patrones implementados en la evaluación de los desempeños de hombres y mujeres, y la poca flexibilidad en los horarios de trabajo, que en la mayoría de los casos llevan a las mujeres a relegar a un segundo término –y en ocasiones a renunciar– a otro tipo de actividades (personales, familiares, etc.) (Zabludovsky, 2001).

En lo que respecta a este último factor, los niveles ejecutivos más altos requieren de una dedicación de tiempo completo que, a menudo, rebasa las cuarenta y ocho horas semanales. De hecho, el rango y el sexo del funcionario suelen estar estrechamente relacionados con sus jornadas de trabajo. Algunos de los argumentos más tradicionales utilizados por las empresas para no promover a las mujeres en los altos cargos de dirección aluden a que

ellas no suelen extender su horario normal de trabajo debido a que tienen que cumplir con sus obligaciones familiares. En las organizaciones más modernas el problema suele enunciarse de forma diferente. Se afirma que “las mujeres pueden ocupar cualquier cargo siempre y cuando se queden en la oficina hasta la hora que sea necesario”, lo cual vuelve a dejar en claro el supuesto según el cual “las mujeres no son gerentes porque no trabajan hasta tarde, aunque pueden serlo si así lo desean y si se adaptan a estas reglas” (Todaro y Hola, 1992: 22-23; Zabludovsky, 2009).

Efectivamente, suele ocurrir que las largas jornadas de trabajo propias de los niveles ejecutivos rebasen por mucho los horarios de oficina y no tengan cabida en la “doble jornada” de las mujeres. A menudo, la disponibilidad de ajustarse a estos horarios se vive como una especie de prueba de lealtad e incondicional al cargo y a la compañía. Así, en la práctica y en un gran número de casos, el cuerpo dirigente acaba conformándose por un grupo de hombres con características homogéneas en cuanto a clase social, raza, procedencia familiar y trayectoria académica y profesional (Zabludovsky, 2009: 609). De allí que sea prioritario el impulso de acciones 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, promueven que los hombres se involucren en las responsabilidades familiares y que las mujeres puedan desarrollarse de forma más exitosa en su trabajo (Mundy, 2014).

En las siguientes tablas (1 y 2) se da cuenta del tiempo otorgado para licencias por paternidad y maternidad en distintos países de América Latina.

**Tabla 1**  
 Licencias por maternidad en México y América Latina

Semanas otorgadas	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

**Fuente:** elaboración propia con base en OIT (2010).

**Tabla 2**

Licencias por paternidad en México, en economías desarrolladas y en la Unión Europea

País	Tiempo otorgado
Islandia	3 meses
Noruega	10 semanas
España	4 semanas
Finlandia	18 días
Reino Unido	2 semanas
Francia	11 semanas más 3 días por motivos familiares
Suecia	10 días más 2 meses de licencia paternal reservada para el padre
Bélgica	10 días
Países europeos	5 días
Filipinas	7 días para los hombres casados
Myanmar	6 días de licencia ocasional utilizables por los hombres
Indonesia	2 días

**Fuente:** elaboración propia con base en OIT (2010).

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

### *Las empresarias*

Durante los últimos años, en México la participación de las mujeres como propietarias y directivas de sus propias empresas ha crecido significativamente pasando de 25% a 36% entre 1991 y 2013.<sup>35</sup>

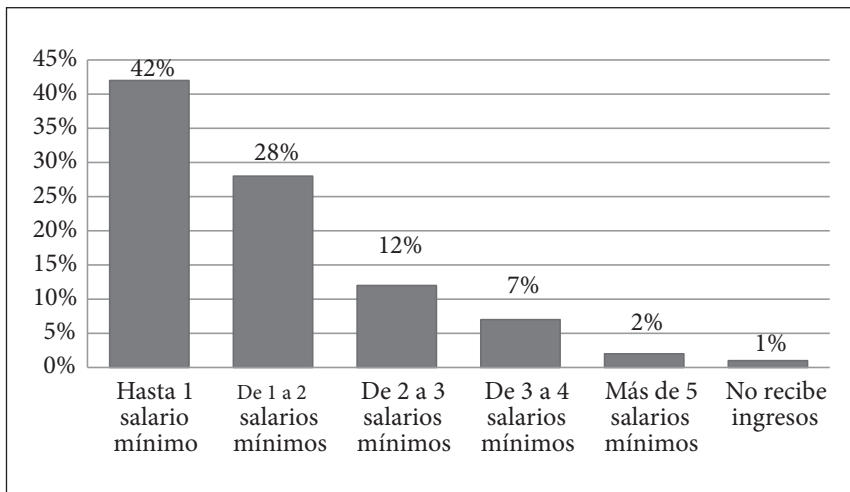
Sin embargo, estas cifras deben tomarse con cautela, ya que en la gran mayoría de los casos se trata de ocupaciones relacionadas con el autoempleo o de unidades minúsculas si-

<sup>35</sup> Los datos de empresarias aquí expuestos se elaboraron a partir de sumar trabajadores(as) por cuenta propia y empleadoras(as) (INEGI, 2013).



tuadas en los sectores de subsistencia. Como vemos en el siguiente gráfico, si tomamos en cuenta a las trabajadoras de cuenta propia, así como a las empleadoras, la presencia de las mujeres disminuye a medida que aumentan sus ingresos.

**Gráfico 16**  
Distribución de mujeres trabajadoras por cuenta propia  
y empleadoras según nivel de ingresos, 2013



**Fuente:** elaboración propia con información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), primer trimestre del 2013, INEGI.

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 19% y durante las últimas décadas su incremento ha sido más paulatino, de 14% en 1991 a 20% en 2013.<sup>36</sup>

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>37</sup> de subsistencia dirigidas por mujeres como mecanismo para salir de la pobreza. Los

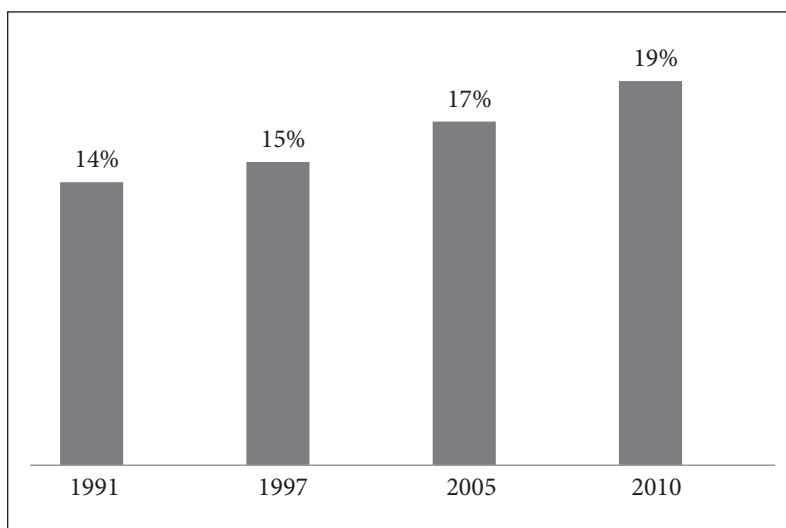
<sup>36</sup> La información se elaboró hasta 2010 para coincidir con los cohortes de décadas. Para 2013, el porcentaje fue de 20%.

<sup>37</sup> Las definiciones sobre microempresa suelen ser muy variables. Para el INEGI y 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 (Becerril, 2004).

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; Zabudovsky, 2013).<sup>38</sup>

### Gráfico 17

Aumento del número de empresarias que son empleadoras, 1991-2010



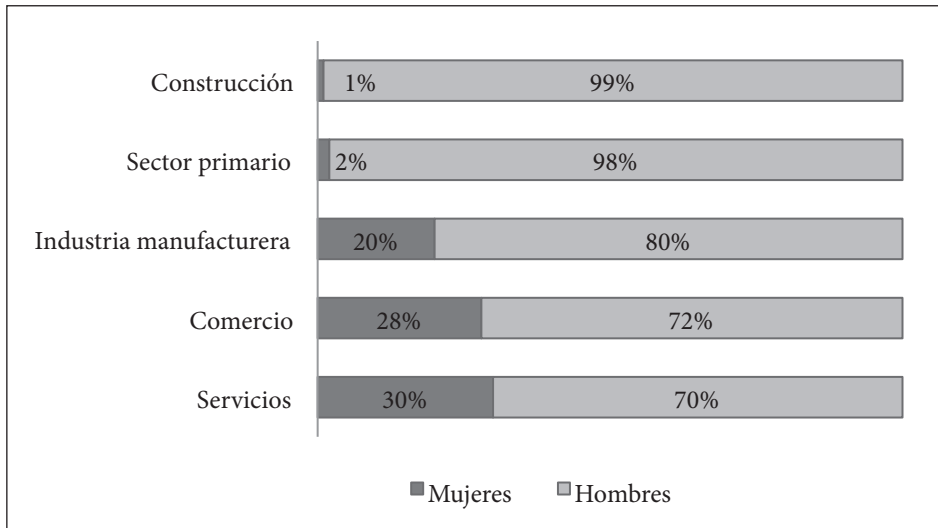
**Fuente:** elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Empleo (áreas urbanas) 1991, 1997 y 2000; Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2010, INEGI.

En nuestro país, las microempresas sociales de mujeres constituyen una forma particularmente importante de combate a la pobreza. Esta situación no es única de México, por el contrario, el micro crédito canalizado a las mujeres constituye parte de un movimiento mundial que ha favorecido las condiciones de bienestar de las mujeres y su familia (De la Peña, 2006: 192).

<sup>38</sup> Desde esta perspectiva, varias investigaciones se han centrado en el papel de las microempresas rurales –organizadas como cooperativas de grupos de trabajo, sociedades de solidaridad social o empresas familiares– para elevar el nivel de vida de las mujeres pobres y mitigar el severo deterioro del campo mexicano caracterizado por el desempleo, bajos rendimientos, escasez de crédito y el abandono de tierras por la migración (Angulo, 2004; Lozano, 1997; Suárez y Bonfil, 2004; Zabudovsky, 2013).

Por otra parte, como lo muestra el gráfico 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.

**Gráfico 18**  
Empresarias y empresarios según sector de ocupación, 2013



**Fuente:** elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Empleo (ENOE), primer trimestre de 2013, INEGI.

En México una gran parte de las empresas de estas mujeres tienen un carácter familiar. Como lo han señalado, en la mayoría de los casos la familia es un motor para la vida empresarial de las mujeres (Zabludovsky, 2002; 2002b) quienes, preocupadas por el futuro de sus hijos(as), buscan asociarse con sus parientes para poner en funcionamiento un nuevo proyecto (Hvass y Masri-Pedersen, 2009: 97). Tal como lo ha señalado la investigadora Gina Villagómez, tratándose de mujeres, “la familia es la empresa y la empresa es la familia” (Villagómez, 2004: 184; Zabludovsky, 2013: 102).

Como otras partes de América Latina, en México (independientemente del sexo del dueño), la empresa familiar tiene una enorme relevancia (Grabinsky, 1991). En términos regionales, esta situación ha sido analizada por Patricia Arias (2001), quien encuentra que la empresa familiar es el sistema predilecto de organización del trabajo en el occidente del país. Por su parte, Gina Villagómez (2004) desataca su relevancia entre los empresarios (as) de origen libanés de Yucatán que llegan incluso a afirmar que “tienen el negocio en la sangre”.

En las empresas familiares, las mujeres suelen encontrar algunas condiciones favorables que les sería difícil hallar en otros ámbitos: la posibilidad de contar con un horario más flexible que les permite conciliar sus responsabilidades familiares con su carga doméstica, un mayor margen de acción y posibilidades de insertarse en sectores como la construcción y la minería, que socialmente son considerados masculinos.

Sin embargo, los lazos familiares en el trabajo también agudizan las barreras culturales y generan nuevos obstáculos para las mujeres. 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 (Zabludovsky, 2001).

En términos generales, aunque pueden cumplir importantes tareas, las mujeres asumen posiciones que formalmente se presentan como subalternas frente a sus esposos, hermanos o hijos. No es raro encontrar que, aunque tengan importantes responsabilidades, su presencia permanezca 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, Salganicoff, 1990; Villagómez, 20014; Zabludovsky, 1993, y 2013).

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

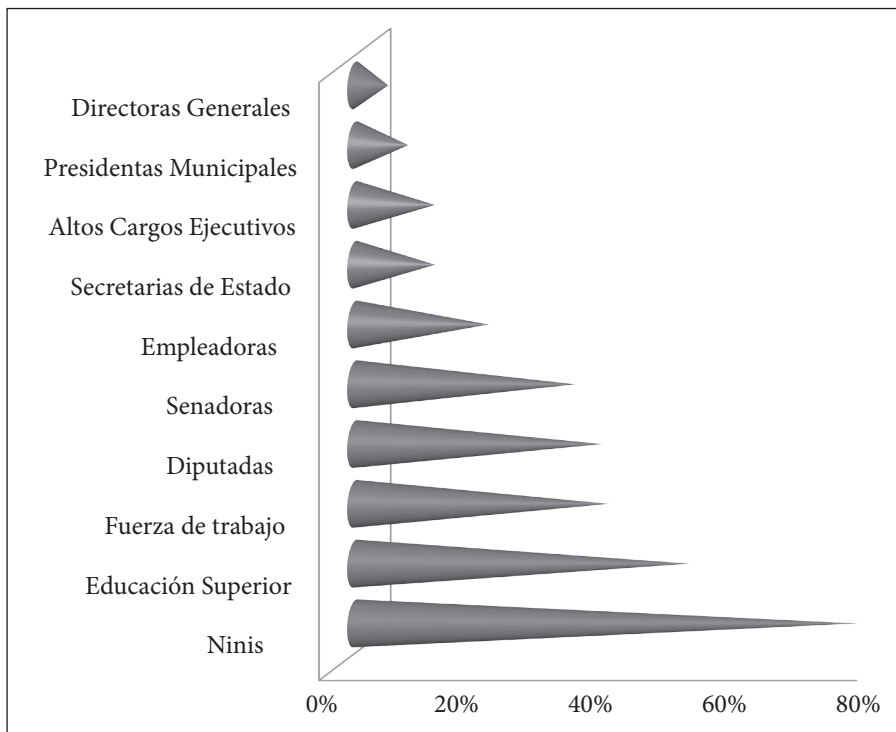
Los datos hasta aquí expuestos muestran cómo, a medida que se asciende en el nivel de ingresos y en la pirámide organizacional, la presencia de las mujeres disminuye.

Pese al camino recorrido, las mujeres están escasamente representadas en los cargos de dirección donde se toman las principales decisiones económicas de México. La situación se resume en el siguiente gráfico que muestra gráficamente cómo 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” que alude a un conjunto de barreras invisibles que impide que las mujeres tengan la mismas oportunidades que los hombres para el ascenso a los cargos de mayor jerarquía (Davidson y Burke, 2004; Maxfield, Cardenas y Heller, 2008; Zabludovsky, 2007; 2009: 61).

Son múltiples las causas que explican esta situación. Por ahora sólo apuntamos algunas de las más evidentes: la socialización diferenciada y las distintas expectativas de éxito entre hombres y mujeres; el escaso compromiso de los varones en las tareas domésticas; las extensas jornadas

de oficina que responden a “horarios masculinos”; la exclusión de las mujeres de los círculos informales donde “se cierran” muchas negociaciones; la discriminación (oculta o abierta) que existe hacia las mujeres, particularmente hacia aquellas que son madres; la noción generalizada de que las 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.

**Gráfico 19**  
Techo de cristal en México, 2011-2013



**Fuente:** elaboración propia con información de las siguientes fuentes: Para ninis, fuerza de trabajo y empleadoras (2013): cálculos propios con base en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), Primer trimestre de 2013 (INEGI). Para altos cargos ejecutivos y directoras generales (2012): cálculo propio con información de 227 empresas tomadas de *CNN Expansión* y *Conexión Ejecutiva*, (2012). Para educación superior (2011): información de los anuarios estadísticos de la Asociación Nacional de Universidades de Educación Superior (ANUIES). Para diputadas, senadoras y secretarías de Estado: información tomada de la página oficial de la Cámara de Diputados, el Senado de la República y Presidencia de la República.

## 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*. México, Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza (Serie Programa de Estudios Microeconómicos y Sociales Aplicados).
- Borgo, Andirica, (2014) “Mujeres en Consejos de Administración ¡El rezago crece!” en *Mujer Ejecutiva*, México.
- ANUIES, (2011) *Anuario Estadístico de Educación Superior 2011*. Disponible en: <<http://www.anui.es.mx/>> [Consultado el 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*. México, El Colegio de México, pp.: 139-178.
- Ariza, Marina y Orlandina De Oliveira, (2006) “Regímenes sociodemográficos y estructura familiar: los escenarios cambiantes de los hogares mexicanos” en *Estudios Sociológicos*, Vol. xxiv, núm. 70, enero-abril. México, 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*. México, Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza. Serie Programa de Estudios Microeconómicos y Sociales Aplicados.
- Bernal, María y Enrique Taracena (coords.), (2012) *Talento femenino en la Alta Dirección en México*. México, IPADE Publishing, y Editorial Lid.
- Burrell, Gibson y Jeff Hearn, (1989) “The Sexuality of Organizations” en Hearn, Jeff; Sheppard, Deborah; Tancred-Sheriff, Peta y Gibson Burrell (edits.), *The Sexuality of Organization*. Londres, SAGE Publications.
- CEAMEG, (2008) *Número de diputadas y senadoras por legislatura desagregadas por partido político*. México, Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género Cámara de Diputados.
- Chinchilla, Nuria y Mireia Las Heras, (2011) “Mujeres Familiarmente Responsables” en *Empresas familiarmente Responsables*. España, IESE Business School de España.
- CNDH, (2013) *Informe de la Cuarta Visitaduría General. Programa de asuntos de la mujer y de igualdad entre mujeres y hombres*. Disponible en <[http://www.cndh.org.mx/sites/all/fuentes/documentos/programas/mujer/6\\_MonitoreoLegislacion/6.13/E/E.pdf](http://www.cndh.org.mx/sites/all/fuentes/documentos/programas/mujer/6_MonitoreoLegislacion/6.13/E/E.pdf)> [Consultado el 1 de agosto de 2013].
- Correl, Shellye, (2013) “Minimizing the motherhood penalty: what Works, what doesn't and why?” en *Gender and Work, Challenging Conventional Wisdom*. Harvard Business School, September.

- INE, (2009) *Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales*. México, Instituto Federal Electoral. Disponible en: < [http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/COFIPE\\_promocion\\_voto/](http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/COFIPE_promocion_voto/) > [Consultado el 21 de septiembre de 2014].
- Davidson, Marilyn y Ronald Burke, (2004) *Women in Management Worldwide, Facts, Figures and Analysis*. Reino Unido, Ashgate Publishing Co.
- De la Peña Padilla, Magdalena, (2007) “El microfinanciamiento: una estrategia de combate a la pobreza e impulso al desarrollo de las mujeres. El caso del Sistema de Financiamiento Rural Alternativo en Jalisco” en Lidia Heller (ed.), *Las mujeres en las organizaciones de América Latina y el Caribe. Aportes teóricos y experiencias concretas, Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones*. Colombia, Universidad Javeriana de Cali.
- Etzioni, Amitai, (1972) *Organizaciones modernas*. Nueva Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Gills-Donovan, Joanne y Bardt Moyinihand, (1990) “The Power of Invisible Women in Family Business” en *Family Business Review*. Vol. 3, núm. 2, San Francisco.
- Goetz, Anne Marie, (1992) “Gender and Administration” en *IDS Bulletin*. Vol.23, núm.4, pp.: 6-17.
- Gouldner, Alvin, (1994) *Patters of Industrial Bureaucracy*. Nueva York, Free Press.
- Grabinsky, Salo, (2001) “La mujer empresaria en México” en Grabinsky, Salo y Gina Zabudovsky, *Mujeres empresas y familias*. México, Del Verbo Emprender.
- Heller, Lidia, (1994) *Relaciones asimétricas entre hombres y mujeres en las organizaciones*. Buenos Aires, Mimeo.
- Hollander Bárbara y Wendy Bukowitz, (1990) “Women, Family Culture and Family Business” en *Family Business Review*. Vol. 3, núm. 2, San Francisco.
- Hvass, Irene y Nadia Masri-Pedersen, (2009) *It Is Not What You Know-It Is Who You Know*. Copenhagen Business School-MSC/ Business Language and Culture/Business and Development Studies/Networking Among Mexican Women Entrepreneurs.
- INEGI, (2009) *Encuesta Nacional Sobre Uso del Tiempo (ENUT)*, 2009. México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI, (2013) *Indicadores estratégicos (Información Laboral)*, 2013. México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI, (2013) *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*, 2013. México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- IPA, (2011) “Educación y Desarrollo de la Mujer Empresaria en América Latina” en *Ipsos Public Affairs*. Disponible en: <<http://www.ipsos-bimsa.com.mx/common/download.aspx?DocumentId=206>> [Consultado el 20 de julio de 2013].
- IPU, (2012) *Women in Parliament in 2012. The Year in Perspective*. Ginebra, Inter-Parliamentary Union.
- Lipovetsky, Gilles, (1997) *La tercera mujer*. Barcelona, Anagrama.

- Lozano, Adriana, (1997) *Proyectos productivos de mujeres campesinas: la promoción estatal 1988-1994*. México, Universidad Autónoma Metropolitana, Atzacapozalco, Tesis de licenciatura.
- Martínez, Griselda, (1994) *El nuevo perfil del ejecutivo bancario. ¿Una posibilidad para las mujeres?* México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Tesis de maestría.
- Martínez, Griselda, (1999) “Poder y feminidad: Mujeres empresarias, ejecutivas y políticas” en *Casa del tiempo*. Núm. 12. México, Universidad Autónoma Metropolitana, Nueva Época México.
- Maxfield, Sylvia, (2008) “Latinoamérica corporativa: Los roles y las perspectivas de las mujeres” en Sylvia Maxfield; Cárdenas, María y Lidia Heller, *Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica*. Colombia, Universidad de los Andes, Facultad de Administración-Ediciones.
- Mendoza, Viridiana, (2012a) “Falta de igualdad frena el desarrollo” en CNN Expansión. Disponible en: <<http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/01/12/falta-de-igualdad-merma-al-desarrollo>> [Consultado el 20 de enero de 2013].
- Mendoza, Viridiana, (2012b) “Junta directiva, lejana para las mujeres” en CNN Expansión. Disponible en: <<http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/03/05/pocas-mujeres-son-ejecutivas-de-empresas>> [Consultado el 20 de enero de 2013].
- Mills, Albert, (1990) “Gender Sexuality and Organizations Theory” en Hearn, Jeff; Sheppard, Deborah; Tancred-Sheriff, Petra y Gibson Burrell (edits.), *The Sexuality of Organizations*. Londres, SAGE Publications.
- Moss Kanter, Rosabeth, (1993) *Men and Women of the Corporations*. Nueva York, Basic Books.
- Mundy, Liza, (2014) “The Daddy Track” en *The Atlantic*, January-February. Disponible en: <<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/01/the-daddy-track/355746/>> [Consultado el 21 de septiembre de 2014].
- Nielsen, (2011) “Women of Tomorrow. A Study of Women around the World”. Disponible en: <<http://cn.nielsen.com/documents/Women-of-Tomorrow-whitepaper-June2011en.pdf>> [Consultado el 20 agosto de 2013].
- OCDE, (2012) “Closing the Gender Gap: Act Now”. Disponible en: <<http://www.oecd.org/gender/closingthegap.htm>> [Consultado el 20 de junio de 2013].
- OIT, (2010) *La maternidad en el trabajo: examen de la legislación nacional*. Ginebra, OIT.
- Pérez, Marysol, (2000) “Decisiones laborales entre ejecutivas de algún nivel de una gran corporación transnacional” en Carmen Bueno (ed.), *Globalización: una cuestión antropológica*. México, Miguel Ángel Porrúa / Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, pp.: 166- 190.
- Rendón, Araceli y Andrés Morales, (1996) “Ejecutivas y empresarias en México, ¿Mujeres privilegiadas?” en *La perspectiva femenina del trabajo gerencial en México*. Memorias. tomo 1, México, Universidad Autónoma Metropolitana.



- Rivera, Martha, (2012) “Contexto actual de la mujer directiva” en María del Carmen Bernal González y Enrique Taracena (coords.), *Talento Femenino en alta dirección de empresas*. México, IPADE Publishing, Editorial Lid.
- Salganicoff, Matilde, (1990) “Women in Family Business: Challenges and Opportunities” en *Family Business Review*. Vol. II, núm. 2, pp.: 125-137.
- Scott, Joan, (1986) “Gender a Useful Category of Historical Analysis” en *American Historical Review*. Vol. 92, núm. 5, diciembre, pp.: 1053-1075.
- Serna, Guadalupe y Elsa Montalvo, (2003) *Estudios: Mujeres ejecutivas en la Ciudad de México: quiénes son, dónde laboran y cómo responden a sus condiciones de trabajo*. México, Instituto de Investigaciones José María Luis Mora / Asociación Mexicana de Mujeres Ejecutivas.
- Sheppard, Deborah, (1990) “Organizations, Power and Sexuality: the Image and Self- image of Women Managers” en Hearn, Jeff; Sheppard, Deborah; Tancred-Sheriff, Peta y Gibson Burrell (edits.), *The Sexuality of Organizations*. Londres, SAGE Publications.
- Sierra, Rosaura y Gisela Rodríguez, (2005) “Feminización de la matrícula de educación superior en América Latina y el Caribe” en *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*. Vol. 13. Colombia, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, pp.: 286-288.
- Suárez, Blanca y Paloma Bonfil, (2004) “Introducción” en Dalia Barrera (coord.), *Entre la necesidad y el corazón. Microempresas familiares en el medio rural*. México, Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza. Serie Programa de Estudios Microeconómicos y Sociales Aplicados.
- Todaro, Rosalba y Eugenia Hola, (1992) *Los mecanismos de poder. Hombres y mujeres en la empresa moderna*. Santiago de Chile, Centro de Estudios de la Mujer.
- Vargas, Ivonne, (2011a) “Los secretos de la mujer que triunfa” en CNN Expansión. Disponible en: <<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/08/23/los-secretos-de-la-mujer-que-triunfa>> [Consultado el 20 junio de 2013].
- Vargas, Ivonne, (2011b) “Un buen puesto no es panacea para la mujer” en CNN Expansión. Disponible en: <<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/03/07/mujeres-ganan-en-terreno-laboral>> [Consultado el 15 de julio de 2013].
- Vargas, Ivonne, (2011c) “Mujeres, un motor para las empresas” en CNN Expansión. Disponible en: <<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/06/29/mujeres-un-motor-para-las-empresas>> [Consultado el 15 de julio de 2013].
- Villagómez, Gina, (2004) *Mujeres que mandan. Familia, empresa, y liderazgo ejecutivo en Yucatán*. Yucatán, Dirección de Cultura del Ayuntamiento de Mérida.
- Wirth, Linda, (2002) *Romper el techo de cristal, las mujeres en puestos de dirección*. España, Informes OIT, Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Weforum, (2010) “Corporate Gender Gap Report 2010” en *World Economic Forum*. Disponible en: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_CorporateReport\\_2010.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_CorporateReport_2010.pdf)> [Consultado el 20 de julio de 2013].

Zabludovsky Gina, (2001) “Mujer, empresa y familia” en Grabinsky, Salo y Gina Zabludovsky, *Mujeres y sus empresa*. México, Del Verbo Emprender.

Zabludovsky, Gina y Sonia Avelar, (2001) *Mujeres empresarias en México y Brasil*. México, Miguel Ángel Porrúa, UNAM.

Zabludovsky, Gina, (2002a) “La política de diversidad y las mujeres en cargos de dirección de las grandes compañías privadas”, en Gina Zabludovsky (coord.), *Mujeres en cargos de dirección en América Latina*. México, Universidad Nacional Autónoma de México/Miguel Ángel Porrúa.

Zabludovsky, Gina, (2002b) “Trends in Women Participation in Mexican Business” en *The International Journal for Entrepreneurship and Innovation*. Special Issue on Women’s. Reino Unido, Entrepreneurship, pp.: 121-131.

Zabludovsky, Gina, (2007a) “México, mujeres en cargos de dirección en el sector privado” en *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*. Núm. 38, primer semestre. Bogotá, Consejo Mexicano de Escuelas de Administración de los Andes, pp.: 9-26.

Zabludovsky, Gina, (2007b) “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 Maxfield, Sylvia; Cárdenas, María Consuelo y Lidia Heller (coords.), *Mujeres y vida corporativa en América Latina*. Bogotá, Universidad de los Andes.

Zabludovsky, Gina, (2009) *Intelectuales y burocracia*. España, Universidad Nacional Autónoma de México-Anthropos.

Zabludovsky, Gina, (2013) *Empresarias y ejecutivas en México. Diagnóstico y desafíos*. IPADE - Plaza y Valdés, México.