

MUJERES EJECUTIVAS, PODER Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

por Gina Zabludovsky

Hasta el inicio de la década de los setenta, la presencia de la mujer en los cargos gerenciales de la mayoría de los países permanecía prácticamente invisible. La preeminencia absoluta de los hombres en los puestos directivos de las estructuras organizacionales se consideraba como un asunto tan normal y común que ni siquiera se había problematizado como tema de investigación: no había sido objeto de atención de la reflexión teórica ni de la exploración empírica. (Goetz, 1992).

Este panorama empieza a cambiar conforme las mujeres ejecutivas adquieren cierta visibilidad (Izraeli, y Adler, 1994, p. 3). El interés por la investigación en torno a los obstáculos que enfrentan las mujeres ejecutivas se origina en Estados Unidos a principios de los años setenta y en otras regiones se manifiesta posteriormente. En Europa Occidental y Asia los estudios sobre la cuestión empiezan a desarrollarse a principios y mediados de los ochenta respectivamente; y en los países excomunistas de Europa Oriental y de la República de China hasta finales de esa misma década. (Dafna y Adler, 1994, p. 4). En lo que respecta al caso de México y América Latina, la consulta de diversas fuentes bibliohemerográficas, me lleva a afirmar que el interés por esta problemática se empieza a manifestar tímidamente hasta la década de los noventa¹.

LA PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LA MUJER Y LOS CARGOS EJECUTIVOS

Como lo han señalado varios estudios, durante el presente siglo, el incremento de la participación femenina en los mercados de trabajo de los países industrializados se ha acelerado notoriamente. En los años ochenta, la proporción de mujeres activas en países tales como

¹ Este interés tardío por el tema puede ser un factor que explique por qué algunas compilaciones de trabajos sobre mujeres ejecutivas en distintos países no han incorporado el análisis sobre América Latina (consultese por ejemplo de Izraeli y Adler, 1988 y 1994)

Estados Unidos, Canadá e Inglaterra era alrededor del 60% y en países como Suecia alcanza porcentajes superiores al 80% a partir de mediados de los setenta. "Se trata, de una verdadera revolución tanto en términos estructurales como culturales". (García y Oliveira, 1994, p. 39).

Sin embargo, esta revolución esta lejos de permear todas las esferas de actividad y todos los niveles de responsabilidad. El papel de la mujer en los principales cargos de liderazgo y de decisión - política, económica y social- es aún bajo. Si echamos un vistazo al número de mujeres que tienen acceso a los principales posiciones ejecutivas de las compañías se puede constatar que, a pesar de las altas tasas de participación femenina en la economía, en ningún país las mujeres funcionarias en los cargos superiores de la gerencia llegan a representar un porcentaje importante. En Estados Unidos, dónde la tasa de participación femenina alcanza el 46 %, las mujeres tienen una íínima representatividad en los cargos ejecutivos mas importantes. (Ball, 1991; Fierman, 1990 Izraeli y Adler, 1994).

En los países en vías de desarrollo, a pesar de que las mujeres se incorporan en forma creciente a las actividades extradomésticas no agrícolas, los niveles de participación económica femenina todavía están por debajo de los registrados en los países desarrollados . A pesar de que en México los niveles de participación económica femenina se expanden rapidamente, estos responden a los niveles promedio de América Latina. Las apreciaciones de las distintas fuentes estadísticas coinciden en que la participación económica femenina en nuestro país se ubica alrededor del 30% (Arriagada, 1990 ;Anker y Hein, 1987; Katzman, 1984; en García y Oliveira,1994). Sin embargo, la presencia numérica de las mujeres disminuye conforme aumentan los niveles de la jerarquía ocupacional.

Como se ha mostrado en trabajos previos (citar) los datos que proporciona la Encuesta Nacional de Empleo (1991) permiten observar que en lo que respecta a la población de funcionarios y administradores en las áreas mas urbanizadas del país, nos encontramos que de un total de 502,116 las mujeres representan el 14.25% , lo que equivale a afirmar que su presencia es de una a seis en relación a los hombres. Sin embargo, si solo tomamos en cuenta a aquellos que reciben más de diez salarios mínimos (los otros

difícilmente podrían ser considerados como funcionarios con alguna responsabilidad de decisión) tenemos que las mujeres representan únicamente el 7.12 del total, lo cual equivale a 13 hombres por cada mujer. (véase cuadro 1)

A partir de estos datos, se puede observar como entre los funcionarios y ejecutivos que reciben más de diez salarios mínimos la segregación de las mujeres es aún mayor que entre la población general que recibe este ingreso ya que su presencia equivale a 4.5 puntos porcentuales menos (11.61% -7.12% respectivamente) Es decir, mientras que en términos generales por cada 8 hombres que reciben salarios mayores a diez salarios mínimos hay una mujer, en el sector de funcionarios y ejecutivos, por cada mujer que recibe estos montos hay 13 hombres.

Así, las tendencias de participación económica de la mujer a nivel nacional y mundial muestran que el notable aumento del número de mujeres que entra en la fuerza de trabajo, no ha producido algún cambio significativo en las posiciones que ocupan en los niveles administrativos superiores con capacidad decisoria. La brecha entre la presencia masculina y femenina en los cargos de alta dirección se explica tanto factores culturales compartidos por toda la sociedad, como por elementos específicos relacionados con la cultura organizacional. En este sentido se puede afirmar que las organizaciones construyen nuestras nociones de sexualidad y a su vez éstas se constituyen en los fundamentos de la organización (Burrell y Hearn, 1992, p. 25; Kanter, 1992; Morrison, 1992).

Dentro de los factores culturales de carácter mas general destaca la socialización diferenciada que influye significativamente en el desarrollo de una carrera . Las expectativas de la educación formal y no formal en torno a los distintos patrones del éxito en hombres y mujeres en los contextos tradicionales conlleva que los cargos de autoridad y liderazgo sean considerados como prototipos de lo " masculino" . Como consecuencia, no es difícil suponer que sean las propias mujeres quienes - consciente o inconscientemente, como producto de una decisión racional o de la propia construcción de su subjetividad- consideren que estos puestos no constituyen una opción para ellas y por lo tanto opten por otras alternativas de trabajo consideradas "mas femeninas" y limiten sus aspiraciones a la

realización de tareas que , a menudo, coinciden con los niveles más bajo de la jerquía institucional.

Pero además de estos patrones culturales que conforman gran parte del eje de las diferenciación de las "personalidades" de los hombres y las mujeres en nuestra sociedad, para esta investigación se deben tomar en cuenta otros factores que se sitúan en el plano más concreto de lo que podríamos considerar como la "cultura organizacional" y dónde a menudo se reproducen de forma exponencial las distintas características de lo "femenino" y lo "masculino".

De hecho, la cultura organizacional tradicional suele tener una práctica diferencial según el sexo, en términos generales, se comparte la idea de que los cargos gerenciales no son propiamente femeninos (Hola y Todarro, pp. 22- 23). Así, la baja participación de las mujeres en puestos ejecutivos se explica en gran medida por factores inherentes las políticas que se adoptan al interior de las propias compañías con base en la distribución y jerarquización de las tareas en función del género; los distintos patrones para evaluar y compensar los desempeños de hombres y mujeres; la poca flexibilidad en el horario de trabajo; las estructuras piramidales; y la expectativas que se producen en torno al compromiso del funcionario con la empresa y que a en la mayoría de los casos le exigen relegar a un muy segundo término y -en ocasiones hasta renunciar- a otro tipo de actividades (personales, familiares, etc).

En un estudio realizado en 1988, Ellen Auster señala que entre los factores que llevan a excluir a las mujeres de los altos niveles de administración se encuentran los siguientes: 1) la cultura "informal", 2) las prácticas de selección y reclutamiento, 3) las metas asignadas; 4) la evaluación de las tareas realizadas 5) y la desigualdad en el monto de los salarios.

Para estudiar estas tendencias , algunos autores han planteado un modelo de "discriminación estadística" en el cual la segregación ocupacional y salarial se explica por un discurso de "planificación racional" por parte de los empleadores que basados en una pretendida diferenciación entre la capacidad técnica y directiva y en las percepciones de las diferentes habilidades entre los sexos "reservan" dentro de sus compañías puestos específicos para las

mujeres y para los hombres. Este modelo asume que, en términos generales, la productividad marginal de los hombres y las mujeres es diferente para cada área y tipo de trabajo y consecuentemente, desde el inicio y sin esperar a una comprobación previa, el perfil del personal para cada plaza se formula bajo la óptica de esta pretendida diferenciación. (Bielby y Baron, 1986).

Por otro lado, y en relación al "techo de cristal" que alude a las barreras invisibles con las cuales las mujeres ejecutivas se topan en la carrera de ascensos administrativos, es necesario tomar en cuenta los distintos niveles en los cuales se producen y reproducen las nociones tradicionales que obstaculizan una participación más equitativa de la mujer en cargos de decisión y que se expresan en una diversidad de ámbitos entre los cuales destacan los siguientes: (U. S Department of Labor, 1995):

- a) Barreras sociales: se relacionan con las oportunidades educativas; en los estereotipos conscientes e inconscientes sobre el trabajo femenino; en distintos prejuicios, y las percepciones diferenciadas según el sexo, la raza o la étnia.
- b) Barreras estructurales internas: son específicas de las compañías y tienen que ver con las prácticas corporativas que afectan las oportunidades para el avance de la mujer.
- c) Barreras gubernamentales: se debe a la falta de rigor en la vigilancia y la aplicación de las leyes; lagunas en la información estadística sobre las condiciones de trabajo; incapacidad para difundir información específica; falta de políticas adecuadas, etc.

En un trabajo sobre el tema realizado por Anne Morrison entre compañías de Estados Unidos se encontró que entre los obstáculos más importantes con los que se encuentran las mujeres y las minorías para ascender en los cargos administrativos, pueden encontrarse los siguientes: 1) los prejuicios que llevan a tratar las diferencias como debilidades; 2) la pobreza en la planificación de los cargos y carreras; 3) un ambiente aislado y hostil para los ejecutivos que se salen de las líneas tradicionales; 4) falta de seguridad en los criterios organizacionales; 5) la "comodidad" que produce trabajar con personas similares que se opone a la diversidad; 6) dificultades para el balance de la carrera y la familia (Morrison, 1992-2).

Una vez expuestas estas consideraciones de carácter general que

parecen ser afines a los distintos contextos a nivel mundial, a continuación se presenta un análisis específico sobre la presencia de las mujeres ejecutivas en las empresas privadas de México.

PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN ALTOS CARGOS DE DIRECCIÓN

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. De allí que para realizar la presente investigación se haya tomado como punto de partida el listado de las 599 compañías más importantes del país (según la Revista Expansión). El análisis de la participación de la mujer en éstos muestra un panorama mucho más inequitativo que el que arroja la información estadística: todos los directores generales de estas compañías son hombres (cuadro 2)²

Si además de la dirección general, se toman en cuenta los seis cargos ejecutivos más importantes por abajo de ella (directores de administración, de finanzas, de comercio, de producción, y de recursos humanos) nos encontramos que en México, las mujeres representan el 5.48% de los cargos dirigentes. Es decir, lejos de la relación de 1 a 6 que se obtiene a través de inferencias estadísticas que se fundamentan en los distintos niveles gerenciales, y de la relación de 1 a 13 que se ha establecido tomando al monto del salario y al número de horas trabajadas en los niveles intermedios, en los puestos más altos de la administración de las grandes compañías la relación entre mujeres y hombres es de uno a 17.

En este sentido, la situación de México no es excepcional. Según un estudio reciente de la OIT (Ducci , 1990), a pesar de que las mujeres constituyen el 36% de la media de la población activa en el mundo, en la mayoría de los países sólo llegan a ocupar entre el 10 y el 30% de los cargos de dirección, cifra que se reduce aproximadamente a 5% si se consideran los puestos de mayor

² 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) si se llegan a encontrar algunas mujeres como directoras generales de grandes compañías (Alles, 1994)

responsabilidad. (Heller, 1994).³

Por otro lado, también es interesante hacer notar que a la "segregación vertical" (relacionada con los presencia de mujeres en puestos de menor nivel jerárquico) se aúna una "segregación horizontal" (mujeres en determinadas ramas u ocupaciones) .

Si tomamos a las mujeres en los principales cargos ejecutivos de las grandes empresas en México nos daremos cuenta que su presencia se concentra en ciertas áreas como lo es la Dirección de Recursos Humanos. Del total de 194 funcionaras en los más altos cargos ejecutivos de las principales empresas del país se encontró que el 45% son responsables de esta área; como contraste menos del 5% (nueve mujeres, en realidad es el 4.64%) están a cargo de la dirección del área de producción. Es decir, mientras el 16.63% de las direcciones generales de recursos humanos están ocupadas por una mujer, en el área de producción el porcentaje de éstas alcanza únicamente el dos por ciento(2.34%) (cuadro 2) .

La baja presencia de las mujeres ejecutivas en la dirección de las áreas de producción tampoco es un fenómeno específico de México. En Argentina las mujeres en altos cargos de dirección de producción sólo representan el uno por ciento(Ámbito Financiero, 24- 9- 90) y en su gran mayoría las mujeres gerentes tienden a concentrarse en las áreas de Recursos Humanos, Ventas y Relaciones Públicas (Heller, 1994). En Estados Unidos tenemos un fenómeno similar, las ejecutivas tienden a concentrarse en el área de recursos humanos y de comunicación mucho menos que en la de producción. (Catalysist,). En la búsqueda de interpretaciones a este fenómeno, algunos estudios señalan que la concentración de liderazgo femenino en estas áreas se debe que "las mujeres se inclinan más por las motivaciones de afiliación, que está dada por la capacidad de relacionarse con otras personas, que por las motivaciones de logro y poder" (Choderow, 1978; Guilligan, 1982; Heller, 1994) .

Los datos de las empresas mas grandes de nuestro país también

³Se ha observado por ejemplo que hacia finales de los ochenta en Gran Bretaña las mujeres solo representaban el 7% de los puostos de alta dirección en la industria; en Estados Unidos solo el 5% de los integrantes de los cuerpos directivos de las corporaciones eran mujeres; en la República Federal Alemana solo el 1.5% de los cargos de decisión económica más alta estaban ocupados por mujeres.(Scheriff, 1994; Willis, 1991)

sugieren que hay una correlación inversa entre el tamaño de las compañías y la probabilidad de que en ellas nos encontremos con mujeres ejecutivas en los cargos más altos de la dirección. Si recuperamos nuevamente la información sobre las empresas mas grandes podemos observar que mientras en las primeras doscientas cincuenta el porcentaje de empresas con por lo menos una alta ejecutiva del sexo femenino representa el 18% en las compañías que por su importancia, se sitúan después de las primeras doscientos cincuenta empresas (es decir de la 251 a la 500) el porcentaje de las empresas con alguna mujer en los cargos más altos de la dirección alcanza un 31% (cuadro 3). En este sentido la situación de las ejecutivas en México es similar a la de sus contrapartes en otros países. Algunos estudios realizados en lugares tan diferentes como Estados Unidos , Argentina y Japón han demostrado 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, p. 14; Steinhoff y Tanaka, 1995, p. 87- 88) .

En lo que respecta al sector de actividad de las grandes empresas que tienen presencia de por lo menos una mujer ejecutiva dentro de los cargos de dirección, nos encontramos que, éstas tienden a concentrarse en las comercializadoras. De las 601 compañías registradas por "Expansión" encontramos que solo el 23.50 de ellas tienen una mujer como responsable en los mas altos cargos ejecutivos. Sin embargo en el sector comercio el porcentaje alcanza a representar el 36.4% (cuadro 4).

Por otro lado, es importante señalar que en contraste con las mujeres empresarias la diferenciación entre el tipo de actividad a la que se dedica la empresa no se da en otros renglones ya que las mujeres ejecutivas también tienen una presencia importante como dirigentes en empresas cuyo giro podría ser considerado básicamente " masculino" como es el caso de la industria de la construcción y de los productos metálicos, maquinaria y equipo. De lo anterior se podría afirmar que la concentración en areas de comercio es una característica común de las mujeres empresarias y las ejecutivas en México (véase Zabudovsky, 1994) pero que , si pisamos otros terrenos , a diferencia de las empresarias la presencia de las ejecutivas depende mas del tipo de cargo (generalmente el de

recursos humanos) que del giro de la empresa⁴.

Por otro lado, en Nuevo León - el segundo estado después del Distrito Federal donde tienen su sede las grandes compañías- la participación de las mujeres es mucho menor que en otros estados. Las empresas en las que encontramos por lo menos una mujer ocupando un alto cargo directivo representan solo el 14.58% del total de las empresas de Nuevo León: mientras que en el D.F., en el Estado de México y en Jalisco alcanzan porcentajes de 25.56 %, 35.30% y 25.6% respectivamente.⁵ (cuadro 5) Esta situación refrenda una conclusión que es producto de trabajos previos y que me ha llevado a afirmar que Nuevo León se caracteriza por una determinada cultura empresarial - que tanto en las empresas pequeñas como en las grandes compañías- todavía ven con reticencia la participación de la mujer en los cargos de dirección de la empresa .⁶

Para apreciar de una forma más específica las cuestiones en torno a la participación de la mujer ejecutiva en las grandes corporaciones del país, a continuación se darán a conocer los resultados de una investigación empírica basada en la aplicación de cuestionarios en algunas de las compañías más importantes.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Los resultados de investigación que soportan el presente

⁴ Por otro lado también es importante hacer notar que estos datos difieren de lo que se ha encontrado en Estados Unidos donde se ha visto que una mayoría de las mujeres ejecutivas se sitúan en el sector servicios. Según los datos de Expansión se puede observar que por lo menos al nivel de los 6 cargos más importantes de las 61 empresas del sector servicios solo el 17% tienen por lo menos una mujer dentro de sus cargos, es decir el porcentaje es menor al del total de empresas del país donde se ha encontrado que el porcentaje de empresas con mujeres en los altos cargos directivos es de 23.46%.

⁵ Si tomamos en cuenta la distribución de las empresas donde hay altas ejecutivas mujeres en los estados de la República observamos que los porcentajes más altos están en Veracruz (donde empresas con mujeres representan el 42.86% del total) y en Chihuahua donde las empresas con mujeres representan el 41.18%). Sin embargo, debido a que son tan pocas las grandes empresas que tienen su sede en estos estados (7 en un caso y 17 en el otro), los datos se consideran demasiado poco significativos para el presente estudio.

⁶ Se piensa incluso que la participación de la mujer ejecutiva en los altos cargos de dirección en Nuevo León es mucho menor que la que se percibe a través de los directorios de Expansión. Con base en una serie de llamadas telefónicas que se realizaron para confirmar los cargos, se pudo constatar que una de ellas ocupaba varios cargos y que otras más no eran realmente las directoras generales sino tenían otros puestos más bajos.

artículo se obtuvieron a partir de una encuesta aplicada durante el último bimestre de 1994 y el primero de 1995 en algunas de las compañías mas importantes de México.⁷

La selección de las empresas se hizo a través de dos fuentes. De manera prioritaria se tomó en cuenta la relación de las compañías mas grandes del país según la revista Expansión y, en forma secundaria, se recurrió a la información proporcionada por la Asociación de Ejecutivas Mexicanas. En virtud de los escasos recursos con los que se contó en esta etapa del trabajo, sólo pudimos entrar en comunicación con las compañías que tienen su sede en el Distrito Federal. Además, al establecer un contacto inicial con éstas nos topamos que en la mayoría de ellas se negaban a colaborar por lo cual nuestro universo se redujo notablemente .

En virtud de las disposiciones mostradas por las propias compañías los cuestionarios fueron distribuidos a 86 empresas⁸ . Sin embargo, a pesar del interés que mostraron en un principio, la colaboración final se redujo notablemente ya que unicamente respondieron 28 compañías (23 del listado de Expansión y cinco más

⁷ Los datos se obtuvieron a partir de tres cuestionarios: a los presidentes de las compañías, a los directores de recursos humanos y a las propias mujeres ejecutivas. En el caso de los cuestionarios dirigidos a los presidentes, las respuestas fueron tan reducidas que no las consideramos suficientemente representativas. En el caso de las mujeres ejecutivas el interés y la participación fue elevada pero dadas las limitaciones del presente artículo, sus respuestas serán analizadas en otro trabajo.

⁸ A partir de estos directorios, establecimos contacto telefónico con las distintas empresas. En este primer acercamiento muchas compañías se autoexcluyeron expresando su negativa y a veces hasta prohibición por parte de los directivos para proporcionar cualquier tipo de datos. Después de las llamadas, se hizo un directorio depurado para - con base a las propias indicaciones de los representantes de las compañías- proceder ya sea a enviar los cuestionarios o a visitar directamente a las empresas. Sin embargo aunque contamos con una aceptación inicial, en el proceso de investigación de campo nos enfrentamos a serias reticencias para la contestación de los cuestionarios. A pesar de que reiterativamente les hicimos ver que la única finalidad de la información era la investigación y que las respuestas se mantendrían anónimas, en la mayoría de las empresas encontramos un sentimiento generalizado de cerrazón y desconfianza. Esta situación se vio agravada por la aguda crisis económica "estallo" en México a partir de 1994 y ante la cual los representantes empresariales se manifestaban demasiado agobiados y preocupados como para darse tiempo para contestar, incluso llegaron a manifestar su "sorpresa" de que nos preocupáramos por temas relacionadas con el trabajo de las mujeres y otras cuestiones que les parecían "superficiales" o "intrascendentes" ante la gravedad de la situación económica del país

del proporcionado por la Asociación de Ejecutivas).⁹ El cuadro 6 resume las características de estas empresas con base al número de empleados, tipo de capital sector productivo.

A pesar de las limitaciones hasta aquí expuestas y del hecho de que la muestra no fue levantada con rigor estadístico, los datos obtenidos proporcionan información relevante sobre un tema que había sido prácticamente inexplorado e México. A través de ellos podemos percibir el papel de la mujer al interior de las organizaciones, los principales retos y obstáculos que enfrenta para ocupar cargos ejecutivos, y las expectativas y percepciones que al respecto tienen los responsables de recursos humanos de las compañías. A continuación se exponen los principales hallazgos a partir del análisis de los cuestionarios.¹⁰

Presencia de las mujeres en las estructuras organizacionales

Como se señaló anteriormente, del total de 86 cuestionarios enviados a las distintas empresas sólo contestaron 22 directores de recursos humanos de los cuales el 32% son del sexo femenino lo cual corrobora la apreciación anterior en torno a la importancia de las ejecutivas en esta actividad (cuadro 7).

A pesar de que por lo limitado de la muestra, los datos no pueden ser considerados representativos desde el punto de vista estadístico, las respuestas obtenidas si permiten tener un panorama de lo que ocurre en los diversos sectores ya que en relación al giro de actividad, encontramos una diversidad de empresas : 6 industriales, 8 de servicios, 7 comerciales y una que abarca varios giros. En lo que respecta al sector más específico de producción la distribución la gama de actividades fue bastante amplia : tres empresas

⁹ Por otra parte, no todas las empresas nos regresaron los distintos tipos de cuestionarios. En general, encontramos mucho mayor disposición entre las propias mujeres ejecutivas que entre los directores de recursos humanos y los presidentes para proporcionar información. De las 28 empresas únicamente 22 llenaron el cuestionario dirigido a los directores de recursos humanos, los cuestionarios llenados por mujeres ejecutivas sumaron 85.

¹⁰ Me refiero a los cuestionarios de los jefes de recursos humanos, como se señaló previamente la investigación también fue dirigida a las propias mujeres ejecutivas sin embargo, por las limitaciones del presente artículo en este no se darán a conocer los datos respectivos.

aseguradoras, dos de la industria hulera, dos dedicadas a la compra-venta de medicamentos; dos que dan mantenimiento a centrales termoeléctricas y otras compañías que se dedican a la computación, construcción y hotelería, compra venta de artículos electrónicos, industria química, editorial, petroquímica, farmacéutica, y otras.

En relación a su tamaño, como se puede ver en el Cuadro 6 las empresas también muestran una gran heterogeneidad, desde las compañías que tienen menos de 100 empleados hasta las que rebasan los 10 000. De estas empresas 13 son privadas nacionales y 9 multinacionales.

Los entrevistados señalaron que las mujeres tienen mayores probabilidades de desempeñar cargos de alta dirección en las áreas de recursos humanos y compras (16 menciones en cada caso, cuadro 7). En un segundo y tercer lugar respectivamente la presencia de las mujeres ejecutivas también es importante en las direcciones de comunicación y relaciones públicas, y en actividades relacionadas con ventas y finanzas. Como contrapartida - como se había observado previamente- en los puestos de decisión relacionados con la producción hay muy pocas posibilidades de encontrar mujeres. De hecho sólo se halló un caso de participación femenina dentro de la dirección de esta área en una empresa que se dedica a servicios financieros y turísticos. Las otras actividades donde se tiene una escasa participación de las mujeres son la jurídica, la de medio ambiente y la de control de calidad (cuadro 7)

La posición de las ejecutivas dentro de las compañías debe también valorarse a la luz de la participación más general de los hombres y los mujeres en los distintos niveles de la organización.

Si tomamos en cuenta el número total de empleados encontramos que ocho empresas tienen menos de 25% de mujeres trabajadoras y ocho que tienen entre 26% y 50%. Sólo encontramos dos casos de empresas con mayoría de mujeres; una de ellas, dedicada a la comercialización de productos naturistas rebasa el 75% de personal femenino (cuadro 8). Las dos empresas que emplean un menor número de mujeres (inferior al 5%) se dedica al mantenimiento de centrales termoeléctricas y a la producción de unidades blindadas, cajas de volteo y de seguridad. Se trata de áreas que como sabemos están fuertemente masculinizadas.

En la mayoría de las empresas (11 casos) el porcentaje de las mujeres era equivalente al de años anteriores. En cuatro compañías la movilidad de las mujeres era ascendente, y en otras tres el porcentaje de participación femenina había decrecido. La empresas donde hay mayor movilidad femenina son aquellas que tienen un mayor porcentaje de mujeres, se trata de dos compañías comercializadoras y una empresa de servicios financieros y turísticos.

En las actividades consideradas como de " apoyo administrativo", los porcentajes de mujeres tienden a ser mayores. En comparación con el número de empresas que tienen una mayoría de personal femenino, el número de compañías con mayoría de mujeres en estas actividades se duplica. Este hecho no sorprende ya que, como se sabe, la presencia femenina suele ser muy importante en el desempeño de diversas tareas secretariales y de apoyo administrativo. ¹¹

A medida que se asciende en la pirámide organizacional, la presencia y movilidad de las mujeres disminuye. Las respuestas en torno a los porcentajes de mujeres en los niveles profesionales, gerenciales y directivos son una muestra clara de esta situación.

En contraste con lo que ocurre con los empleados administrativos, en el sector de profesionistas, los porcentajes de participación femenina son claramente minoritarios en todas las empresas¹². Como era de esperarse en los niveles gerenciales la brecha entre la participación femenina y masculina es aún más drástica. En un gran número de casos (11) la proporción de mujeres gerentes es menor al 5%; hay cinco empresas que tienen entre 5 y 25% de mujeres gerentes; 2 que alcanzan entre un 25% y un 50% y en ningún caso

¹¹En lo que respecta a la movilidad del personal administrativo femenino se detectaron circunstancias diversas.; 7 directores de recursos humanos señalaron que permanecía igual al año anterior, 6 apuntaron que el porcentaje había aumentado y 5 afirmaron que había disminuido.

¹² Las empresas que tienen más participación de profesionistas en relación a los hombres se dedican a actividades de servicios. Además, tenemos un número importante de respuestas en la que se señaló una movilidad negativa de las mujeres profesionistas.

encontramos una mayoría de gerentes del sexo femenino¹³. Si nos fijamos en los datos de las empresas que en los que encontró una proporción más alta de mujeres gerentes en comparación con las otras compañías nos damos cuenta de que una de ellas se dedica a los productos naturistas y otra de servicios financieros y de turismo.

En términos generales, a semejanza de lo que ocurre entre las mujeres profesionistas se encontró un alto número de respuestas que daban cuenta de una movilidad descendiente de las mujeres en la gerencia. Sin embargo, en un número significativo de casos, los directores de recursos humanos señalaron que el porcentaje se había incrementado en relación años anteriores.

El grado de movilidad de las gerentes no parece estar en relación estrecha con el giro de la empresa. Encontramos por ejemplo compañías con movilidad positiva en sectores que podrían considerarse "típicamente masculinos" como es el caso de la industria cementera. Estos datos ratifican nuestros hallazgos anteriores en el sentido de que las barreras de las mujeres ejecutivas se relacionan más con el tipo de cargo que con el sector de actividad de la empresa.

En lo que respecta a los niveles propiamente directivos las respuestas indican que en la mayoría de las empresas el número de mujeres es menor de 5 %. Sólo encontramos una compañía que tiene de 5% a 10 %, una entre el 26% al 50 % y una más cuyos puestos de dirección están mayoritariamente ocupados por mujeres. La empresa que rebasa el 75% de mujeres en los cargos de dirección es una compañía comercializadora de productos naturistas en la cual la mayoría del personal empleado es de sexo femenino. La empresa que le sigue en porcentaje de mujeres directivas (de 25 a 50%) es una pequeña compañía de servicios de computación cuya presidenta es mujer y que no pertenece al listado de las 500 grandes de Expansión.

Los datos proporcionados por los directores de recursos humanos muestran que hay presencia mayor de mujeres en cargos ejecutivos en aquellas empresas que tienen una importante participación del empleo femenino en todos sus niveles . Sin embargo, también es cierto que la importancia de la presencia femenina en los puestos de dirección y

¹³ La compañía en donde se detectó un número mayor de mujeres gerentes (de 26 a 50%) es la misma empresa de servicios donde se había detectado un porcentaje similar de mujeres y de hombres dentro de todo el personal de la empresa.

gerencia no se explica unicamente por esta circunstancia sino por otros factores vinculados con su estructura organizacional. Como se mencionó anteriormente algunas de las comercializadoras con mujeres en sus cargos ejecutivos , como es el caso de una controladora de farmacias, funcionan en realidad como un conjunto de pequeños establecimientos que pueden llegar a operar de forma semi-independiente sin una estructura piramidal tan rígida como en otras compañías y que en este sentido suelen tener algunas semejanzas con los comercios de pequeños propietarios donde se ha comprobado la significativa importancia de las mujeres empresarias. Este tipo de factores ayudan también a explicar porqué, una de las compañías de servicios financieros y turísticos más importantes se distinguió por un alto porcentaje de mujeres en niveles previos- incluyendo los gerenciales- ya no figura dentro de las empresas con un mayor número de directoras .

La movilidad de las mujeres en los altos cargos directivos ratifica de hecho que ésta no siempre esta condicionada por el giro de actividad de la empresa. Entre las compañías que contestaron que el porcentaje de mujeres ejecutivas había aumentado encontramos dos del sector industrial y una de servicios. En el otro extremo, hay cuatro empresas de servicios y dos comercializadoras que respondieron que la movilidad de las mujeres ejecutivas era descendiente.

En lo que respecta al tipo de capital, tampoco encontramos relaciones significativas entre las características de éste y la presencia de mujeres en los cargos de alta administración. Mientas que la empresa que tiene mas de 75% de mujeres en puestos directivos es de capital nacional, la que le sigue- con rango del 25% al 50% de mujeres - es una compañía multinacional. En el caso de las dos empresas con un mayor número de mujeres gerentes (de 26 a 50%) nos encontramos con una nacional y otra multinacional. Se trata de las mismas compañías señaladas más arriba y que tienen una mayoría de su personal femenino.

El cuestionario aplicado a los directores de recursos humanos no se limitó a explorar lo relacionado con la participación real de las mujeres sino que también incluyó preguntas para evaluar la percepción que sobre ellas se tiene en términos de su preparación en carreras administrativas. La única área dónde la mayoría de los

directores de recursos humanos perciben que las mujeres son más hábiles que los hombres son las que se vinculan con las relaciones interpersonales (12 menciones). Como contrapartida, en términos generales se considera que las mujeres están menos preparadas que los hombres para asumir riesgos. En lo concerniente a la percepción en torno a las habilidades administrativas , a las relaciones con clientes y al compromiso con la profesión, los directores de recursos humanos consideraron que los hombres y las mujeres están igualmente preparados. (cuadro 9).

Ante la pregunta abierta de cuales son los atributos más importantes que debieran tener las mujeres para poder competir con los hombres la mayoría de los directores de recursos humanos (18 casos) enfatizan la preparación: profesionalismo, conocimientos técnicos , competencia profesional, actualización, capacidad experiencia, etc. (cuadro 10).

En segundo lugar se expresaron una serie de ideas que vinculan el buen desempeño de la mujer ejecutiva con la práctica y desarrollo de ciertas actitudes que se consideran básicas para el cargo tales como la capacidad para tomar decisiones, iniciativa, eficiencia, la autoconfianza y fortaleza , madurez y desempeño y otros rasgos afines.

Como se sabe, estas características suelen relacionarse con la "capacidad de liderazgo" que fue señalada en forma independiente por varios entrevistados llegando a ocupar el tercer lugar de las menciones. Con igual rango de importancia , se considera que la mujer ejecutiva debe mostrar su compromiso , responsabilidad y disponibilidad de horario. Nos encontramos también con respuestas que enfatizan otros rasgos propios de la "personalidad" tales como la seguridad en uno misma y la estabilidad emocional.

En forma minoritaria, los directores de recursos humanos también señalaron la necesidad de que las mujeres busquen la optimización de los resultados y las metas de la empresa y que muestren habilidad para relacionarse y para rodearse de un buen equipo de trabajo.

En lo concerniente a las preguntas sobre los derechos que es acreedora la mujer cuando regresa de una licencia de maternidad en la mayoría de los casos (15) nos informaron que tienen garantizado el

mismo trabajo y en 6 casos contestaron que además se les aseguraba una remuneración equivalente.

En relación a otras opciones existentes dentro de las compañías para facilitar las labores familiares y laborales como horario flexible, licencias especiales, tiempo parcial, guarderías, etc. se encontró que en la mitad de las empresas encuestadas no existe ninguna de estos apoyos, en pocos casos se ponen en la práctica únicamente una o dos de estas medidas, y sólo tres empresas contestaron que brindan la mayoría de estas posibilidades. La relación entre la información de las distintas preguntas muestra que son precisamente estas tres compañías las que se distinguen por una presencia relativa mayor de las mujeres ejecutivas (las dos empresas atípicas antes señaladas y una más que se dedica al área de seguros)

Nuestro cuestionario incluyó preguntas sobre los aspectos que debería considerar la empresa para facilitar el avance de las mujeres en cargos de dirección y liderazgo ejecutivo. Al respecto, es interesante hacer notar que a pesar de los pocos espacios en blanco que encontramos en esta interrogante, en la mayoría de los casos, los entrevistados no contestaron realmente lo que se les preguntaba. En vez de dar sugerencias en torno a políticas y responsabilidades que se debieran asumir a nivel de la empresa, los directores de recursos humanos mencionaron las obligaciones de las propias mujeres repitiendo en algunos casos lo que ya habían señalado en preguntas previas: la necesidad de que ejecutivas cumplan con los objetivos de la compañía, que obtengan resultados satisfactorios, que muestren preparación y experiencia, compromiso y responsabilidad (cuadro 11)

Este tipo de contestaciones "equivocas" es una muestra clara de como los principales directivos se niegan a considerar cualquier tipo de responsabilidad por parte de su empresa para tomar un papel activo en la promoción y apoyo de la mujer. Lejos de concebir ninguna acción colectiva a nivel institucional, la explicación en torno al mejor desempeño de una carrera ejecutiva y las posibilidades del "éxito" recae en la propia mujer. De forma reiterativa nos encontramos con una gran facilidad y disposición para señalar los atributos deseables en las mujeres ejecutivas, y con un rechazo a considerar cualquier política que para mejorar sus condiciones pudiera ser tomada por parte de la empresa .

Lo anterior se hace evidente en las respuestas en torno a las motivaciones más importantes para aumentar el número de mujeres en cargos directivos dónde se señala el creciente número de mujeres preparadas, y la necesidad de utilizar los recursos humanos más capaces. De hecho casi todas las respuestas son en este sentido, como contrapartida los motivos que involucran una responsabilidad social de la empresa y una necesidad de tener modelos de representación femenina fueron claramente minoritarios.

Nuestro cuestionario incluyó también algunas preguntas que tienen el objetivo básico de averiguar si existen diferencias en torno a los motivos por los cuales los hombres y las mujeres renuncian a la compañías. En este renglón nos encontramos con importantes diferencias de género. La mayoría de las respuestas (18 casos) señalan que los hombres abandonan la empresa porque se les ha hecho una mejor oferta de trabajo que conlleva oportunidades económicas y de superación personal. Por el contrario, una gran parte de las mujeres renuncian por motivos personales y familiares, el acceso a un mejor trabajo y el desarrollo profesional sólo son mencionados en segundo término. Por otra parte, es interesante observar que en lo que se refiere a los decisiones que provienen de la propia compañía vinculadas con la reducción de personal y bajo desempeño, el análisis de las respuestas de los directores de recursos humanos no muestran diferencias significativas entre los hombres y las mujeres. (cuadro 12)

RECAPITULACIÓN.

Los resultados de investigación proporcionados en el presente estudio permiten tener un panorama de las diferencias de género en los niveles ejecutivos de algunas de las compañías mas importantes del país.

A través de la información proporcionada por los directores de recursos humanos, se ha podido constatar que una de las barreras mas importantes con las cuales se enfrentan las mujeres ejecutivas es la imposibilidad de conciliar sus labores profesionales con sus responsabilidades familiares. Así, mientras la gran mayoría de los hombres abandonan su trabajo ante la oportunidad de una a mejoría en el empleo, las mujeres se alejan de su actividad laboral por la

imposibilidad de conciliar sus obligaciones familiares y profesionales.

Si tomamos en cuenta el total de las empresas en donde se aplicaron las entrevistas, se puede observar que la presencia mas significativa de mujeres ejecutivas se da precisamente en aquellas compañías que proporcionan ciertas opciones para facilitar las labores familiares y laborales - horario flexible, licencias especiales, guarderías, etc.

Sin embargo también resulta evidente que este tipo de prácticas organizacionales están notoriamente limitadas en nuestro medio y sólo se aplican en casos excepcionales y aislados ya que no se insertan en ningún tipo de política a nivel organizacional, social o gubernamental. Lo anterior se hace evidente en las propias respuestas de la mayoría de los directores de recursos humanos entrevistados que no consideran como responsabilidad de la empresa el otorgar algún tipo de "apoyo" para poder conciliar las obligaciones familiares y profesionales de la mujer ejecutiva. Lejos de concebir la posibilidad de planear estrategias y políticas a nivel institucional, se considera que el buen desempeño de las tareas depende unicamente de la propia mujer ejecutiva : su disposición, responsabilidad, "entrega a la empresa", disponibilidad de horario, etc. La conciencia en términos de la existencia de barreras estructurales internas y de prácticas corporativas que puedan afectar las oportunidades de avances de la mujer es practicamente inexistente entre los directores de recursos humanos.

Los cuestionarios tampoco reflejaron preocupaciones en torno a la existencia de obstáculos en un plano social más ampliado: discriminación en oportunidades educativas, socialización diferenciada, etc. Se considera que son las propias mujeres interesadas en el cargo las que de alguna forma " tienen que tomar en sus manos" su profesionalismo y preparación mostrando su capacidad de tomar decisiones y para ejercer el liderazgo.

Además de la evidente relación entre el número de mujeres y las políticas adoptadas por las compañías para posibilitar la conciliación entre " empresa" y " familia", los datos sugieren que la presencia de las ejecutivas también depende de otras variables. Entre éstas vale la pena tomar en cuenta los propios modelos

organizacionales: la presencia de mujeres ejecutivas tiende a ser mayor en las compañías mas pequeñas con una estructura menos jerárquica y mas flexible.

Otros factores importante que valdría tomar en consideración para profundizar en un estudio posterior es la vinculación entre los índices de participación femenina y las distintas " culturas empresariales " de las diferentes regiones del país. Así, por ejemplo no es difícil suponer que la escasísima participación de las mujeres ejecutivas en los altos cargos de dirección de las grandes compañías de Nuevo Leon tenga parte de su explicación en elementos tradicionales que están solidamente arraigados en las élites empresariales distintivas de este estado.

A diferencia de lo que se encontró al comparar el tamaño, la estructura organizacional y el estado sede la empresa, otras características de las compañías relacionadas con el sector de actividad (industrial, comercial, servicios) y tipo de capital (nacional o extranjero) no parecen tener una vinculación estrecha con la presencia de mujeres en cargos de dirección.

La probabilidad de encontrar ejecutivas dentro de las altas jerarquías, se relaciona mas bien con el tipo de cargos que ocupan dentro de la compañía. La información proporcionada a través de entrevistas, ratifica la hipótesis inicial en términos de que a la "segregación vertical" se aúna una "segregación horizontal" que limita el trabajo de dirección femenina a tareas específicas dentro de la administración. Así, resulta evidente que las mujeres tienden a concentrarse en las áreas de dirección de personal, relaciones públicas y recursos humanos y a estar practicamente excluidas de aquellas labores que conllevan al control y las decisiones sobre el proceso de producción.

Estas características de la participación gerencial femenina no son exclusivas del caso mexicano. Algunos estudios realizados en sociedades tan diferentes como Estados Unidos, Japón y Argentina han demostrado que las mujeres prefieren trabajar en organizaciones pequeñas en donde existen menos segregación ocupacional y las estructuras son menos burocráticas. Investigaciones realizadas en varios países han encontrado que las mujeres tienden a concentrarse en las áreas de recursos humanos y de comunicacion y su presencia es

casi nula en las de producción.

En términos generales se puede afirmar que las tendencias de participación económica de la mujer a nivel nacional y mundial muestran que el notable aumento del número de mujeres que ingresa en la fuerza de trabajo no ha producido un cambio significativo en las posiciones que ocupan en los niveles administrativos superiores con capacidad decisoria. La presencia de la mujer en los principales cargos de liderazgo económico de las grandes compañías privadas es aún muy reducida. A nivel global, se ha detectado que - como en México- en los cargos mas altos de la dirección económica la presencia de las mujeres tiende a ser inferior al cinco por ciento.

En el presente artículo se ha intentado hacer un primer diagnóstico de la presencia numérica de las mujeres ejecutivas en México y detectar algunas barreras con las que se enfrentan. Durante la realización del estudio nos topamos con serios obstáculos debido a las lagunas en la información estadística y al hecho de que se trata de un tema que hasta hace muy poco estaba prácticamente inexplorado en América Latina. De allí que, lejos de plantear respuestas definitivas, los resultados hasta ahora expuestos deben considerarse como puntos de partida para problematizar en torno a algunos de los problemas fundamentales que serán tratados con mayor detenimiento en trabajos posteriores. El texto actual debe ser considerado como parte de una investigación en proceso para la cual, además de los cuestionarios distribuidos entre los directores de recursos humanos, se han realizado una serie de entrevistas con el personal femenino que ocupa cargos gerenciales y de dirección dentro de las empresas. La evaluación de sus respuestas será esencial para fortalecer los hallazgos hasta aquí expuestos y poder complementar y contrastar la información del presente estudio con la experiencia y vivencias de las propias mujeres ejecutivas.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, J. NANCY, E IZRAELI DAFNA, ed 1988, **Women in Management Worldwide**, n Narmonk, N. Y.
- ADLER, J. NANCY Y IZRAELI, N. DZFNA ed, 1994, **Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy**, Blackwell Publishers, Cmbridge, Massachussets
- ALONSO, JOSE, 1984, "Mujer y trabajo en México" en **El obrero mexicano**, Vol 2, México, S. XXI e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, pp. 214- 274.
- ALLES, MARTHA ALICIA, (1994). "La mujer profesional en su rol ejecutivo" en **De Mujeres y Profesiones**, Ediciones Letra Buena, Buenos Aires, Argentina.
- ANKER , RICHARD Y HEIN CATHERINE, 1987, "Empleo de la mujer fuera de la agricultura en países del Tercer Mundo: panorama general de las estadísticas ocupacionales " en **Desigualdades entre hombres y mujeres en los mercados de trabajo urbano del Tercer Mundo**, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.
- ARRIAGADA, IRMA, 1990, " La participación desigual de la mujer en el mundo del trabajo" **revista de la CEPAL**, nume, 40, abril.
- AVELAR, SONIA DE, 1994 " **Women in economic decision making in Brazil: a Glass Ceiling Report**" , paper presented at the Expert Group Meeting on Women and Economic Decision - Making, Division for the Advancement of Women, United Nations Headquarteres, New York
- BALL, KAREN , 1991, "Study finds few women hold top executive jobs" **Washington Post**, August 26.
- BIELBRY WILLIA, and BARON JAMES, 1986, "Men ans women at work; sex segregation and statistica discrimination", AMS, v 91
- BURELL y HEARN, 1990. "The Sexuality of Organizations" en **The Sexuality of Organizations**, Sage Publication, London.
- BURIN, MABEL (1994), "Género y psiconálisis en la subjetividad femenina:el "techo de cirsal" en **IV Coloquio Interdisciplinario de Estudios de Género**, Buenos Aires, Argentina.
- COOPER ET AL, 1989, **Fuerza de trabajo femenina urbana en México**, Vol II, México, Coordinación de Humanidades de la UNAM y Porrúa.México, D. F
- CATALYST, **Women on Corporate Boards, Rhe Callenge of Change**, New York.
- CHODOROW, NANCY (1978). "The Reproduccion of Mothering" , University of California Press, Berkeley and Los Angeles.

DE RIZ, LILIANA, "El problema de la condición femenina en América Latina: la participación de la mujer en los mercados de trabajo. El caso de México" en *La mujer y el trabajo en México*, México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social (Cuadernos Laborales, numm. 31).

ELÚ DE LEÑERO MARÍA DEL CARMEN (1986), " Trabajo de la mujer y fecundidad ; especial referencia a México" en *La mujer y el trabajo en México*, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ETZIONI, A, 1972, *Organizaciones modernas*, Prentice Hall- Inc

GALLOS, 1989, "Exploring women's development: implications for career theory, practice and research", Cambridge University Press.

GIERMAN, JACLYN 1990, "Why Women still don't hit the top", *Fortune*, July 30, pp. 42- 62.

GOETZ, 1992 Anne Marie, "Gender and Administration" en *IDS Bulletin*, Vol 23, no. 4.

HELLER, LIDIA, (1994). *Relaciones Asimétricas entre Hombres y Mujeres en las Organizaciones*, mimeo, Buenos Aires, Argentina.

HOLA , EUGENIA Y TODARO, ROSALBA, *Los mecanismos del poder, Hombres y mujeres en la empresa moderna*, Centro de Estudios de la Mujer, Santiago de Chile.

KANTER, R. (1989), *Careers and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career forms*; Cambridge University Press, 1989.

KANTER, R 1992, *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, Inc. New York.

GABAYET ORTEGA LUISA, (1988), " Antes eramos mayoría... Las mujeres en la industria textil de Guadalajara" en Luisa Gabayet el al, *Mujeres y sociedad, Salarios, hogar y acción social en el Occidente de México*, Guadalajara, El Colegio de Jalisco y CIESAS.

GARCÍA BRÍGIDA Y OLIVEIRA ORLANDINA, 1994, *Tabajo femenino y vida familiar en México*, El Colegio de México, México, D. F.

GLASS CEILING COMISSION, 1995, *Good for Business: making full use of Nation's Human Capital*, Washington, D. C.

GUILLIGAN, CAROL (1982), *In a different voice*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

KATZMANN RUBEN, 1984, "Notas sobre las transformaciones sectoriales del empleo en América Latina" en *Memorias del Congreso Latinoamericano de Población y Desarrollo*, tomo 1,

México, El Colegio de México, Programa de Investigaciones Sociales sobre Población en América Latina y UNAM.

MARTINEZ, GRISELDA, 1994, **El Nuevo Perfil del Ejecutivo Bancario ¿una posibilidad para la mujer?**, Tesis de Maestría, FLACSO, México, D. F.

MANSOR, NORMA, 1994, "Women Managers in Malaysia; Their Mobility and Challenges" en **Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy**,

MILLS, ALBERT, 1990, "Gender, Sexuality and Organizations Theory" en **The Sexuality of Organizations.**,

MORRISON, 1992 **Breaking the Glass Ceiling**, Adison- Wesley Publishing Company.

MORRISON, 1992-2, **The New Leaders: Guidelines of Leadership Diversity in America**, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

OLIVEIRA ORLANDINA Y GARCÍA BRÍGIDA, "Expansión del trabajo femenino y transformación social en México: 1950- 1987" en **México en el umbral del milenio México**, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México.

PACHECO GOMEZ MUÑOS, MARA EDITH , 1988 **Población económicamente activa femenina en algunas áreas urbanas de México en 1986**, tesis de maestría en demografía, México, Centro de Estudios Demográficos y de Desarrollo Urbano, El Colegio de México.,

PEDRERO Y RENDÓN, 1982, "El trabajo de la mujer en México en los setentas" en **Estudios sobre la mujer 1. Empleo y la mujer. Bases teóricas, metodológica y evidencia empírica**, México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y Secretaría de Programación y presupuesto (Serie Lecturas III).

PEDRERO, MERCEDES, 1990, " Evolución de la participación económica femenina en los ochenta" **Revista mexicana de Sociología**, Año LII, núm 1, enero - marzo.

SCOTT, J, 1986, "Gender, a useful category of historical analysis" **American Historical Review**, Vol. 92, pp. 1052- 75

SCHERIF F, 1994, **Women in Management**, Paper presented at the Expert Group Meeting on Women and Economic Decision - Making, Division for the Advancement of Women, United Nations, New York.

SHEPPARD, DEBORAH, 1990, "Organizations, Power and Sexuality: the Image and Self- image of Women Managers" en **The Sexuality of Organizations**.

STEINHOFF PATRICIA G. y TANAKA KAZUKO, 1994 , "Women managers in Japan" en **Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy**,

TIENDA, 1975, "Diferencias socioeconómicas regionales y tasa de

participación de la fuerza de trabajo femenina: el caso de México" *Revista Mexicana de Sociología*, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, vol XXVII, núm. 4

RENDON TERESA Y PEDRERO MERCEDES, 1992, "Alternativas para la mujer en el mercado de trabajo en México" en *Mercados Regionales de Trabajo*, México, INET,

U.S DEPARTMENTE OF LABOR, 1995, *The Glass Ceiling Comission, Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*, Washington, D. C

WILLIS, V, 1991, "Public Life: Women Make a Difference", Paper presented at the UN Expert Gropu Meeting on the Rolke of Women in Public Life, Vienna.

WRIGHT LORNA Y CROCKETT- TELLEI, 1994, "Women in Managemente in Indonesia" en *Competitive Frontiers, women managers in a global economy*, edited by Adler and Izraeli. Blackwell Publishers, Cambridge, Massachussetes.

ZABLUDOVSKY GINA, "Hacia un perfil de la mujer empresaria en México", *El Cotidiano*, UAM- A; México, D. F.

ZABLUDOVSKY, GINA, 1993 "Mujer, empresa y familia" en *Mujeres y sus Empresas*, Del Verbo Emprender, México,

ZABLUDOVSKY GINA, 1994, *Presencia de la mujer empresaria en México*, Documento de trabajo, CIDE, México. D. F.