

Presencia de las mujeres ejecutivas en México*

Gina Zabudovsky**

RESUMEN

Este artículo expone los resultados de una investigación sobre la participación de la mujer en los cargos superiores de dirección de las grandes compañías privadas de México. La información se obtuvo a través de la interpretación de datos estadísticos, el análisis de los directorios de los principales cargos ejecutivos en las empresas más importantes del país y la aplicación de una encuesta dirigida a los directores de recursos humanos. A través del análisis de estas fuentes, se puede apreciar la bajísima participación de la mujer en los puestos más importantes y su tendencia a concentrarse en ciertas áreas. El texto también da cuenta de la distribución regional de las ejecutivas, de la percepción que en torno a ellas se tiene, y de la situación y obstáculos a los que se enfrentan para ejercer el liderazgo económico dentro de las grandes estructuras organizacionales del país.

El notable incremento de la participación económica de la mujer en términos nacionales y mundiales no se ve reflejado en los puestos administrativos superiores de las grandes compañías privadas. Conforme aumentan los niveles de la jerarquía ocupacional que involucran capacidad decisoria, la presencia numérica de las mujeres disminuye.

En México -donde la participación económica femenina se ha expandido rápidamente, ubicándose alrededor del 30%- la población

* La presente investigación se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales en colaboración con la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y la United Nations Development Fund for Women (UNFEM) (Nueva York). Agradezco en forma especial el interés y apoyo recibido por José Antonio Echenique y Arturo Díaz Alonso, a quienes está dedicado este artículo.

** Investigadora del Centro de Estudios en Teoría Social, FCPyS, UNAM.

de funcionarios y administradores en las áreas más urbanizadas del país representan únicamente el 14.25%, lo que equivale a afirmar que su presencia es de una a seis en relación a los hombres (INEGI, 1991; Martínez, 1994).

Sin embargo, si solo tomamos en cuenta a aquéllos 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 cómo 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 obtiene este ingreso, ya que su presencia equivale a 4.5 puntos porcentuales menos (11.61 % y 7.12%, respectivamente). Es decir, mientras que en términos generales por cada ocho 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.

La brecha entre la presencia masculina y femenina en los cargos de alta dirección se explica tanto por factores culturales compartidos en toda la sociedad, como por elementos específicos relacionados con la cultura organizacional. Para tener un panorama más realista de la presencia de las ejecutivas en las empresas privadas de México, a continuación se presentan los resultados de una investigación en la que se analiza la participación de la mujer en los puestos de mayor jerarquía de las compañías privadas más grandes del país.

Participación de las mujeres en altos cargos de dirección

Para realizar el presente estudio se tomó como punto de partida el listado de los cargos directivos más altos de las 599 empresas más importantes del país según la revista *Expansión* (1994). El análisis de la participación de la mujer en estos niveles muestra un panorama mucho más inequitativo que el que arroja la información estadística: todos los directores generales de estas compañías son hombres (cuadro 2).¹

Si además de la dirección general se toman en cuenta los seis cargos

¹En este sentido la situación en México es más drástica que la de otros países como Estados Unidos y Argentina, donde aunque en porcentajes mínimos (el 5.0% y el 2.5% respectivamente), sí se llegan a encontrar algunas mujeres como directoras generales de grandes compañías (Alles, 1994)

Cuadro 1
Población de funcionarios por nivel de ingresos
(áreas más urbanizadas)

<i>Nivel de ingresos</i>	<i>Total</i>	<i>Hombres</i>	<i>%</i>	<i>Mujeres</i>	<i>%</i>
25% de I S.M.	0	0	0	0	0
26% a 50% de I S.M.	4.959	2.172	43.8	2.787	56.2
51 % a > de I S.M.	2.167	1.988	91.7	179	8.3
de la 2 S.M.	35.015	29.943	85.5	5.072	14.5
< de 2 a 3 S.M.	68.366	50.543	73.9	12.823	18.8
< de 3 a 5 S.M.	76.593	65.279	85.2	11.314	14.8
< de 5 a 10 S.M.	117.366	99.540	84.8	17.829	15.2
< de 10 S.M.	145.137	134.803	92.9	10.334	7.1
No recibe ingresos	1.983	453	22.8	1.530	77.2
No especificado	50.530	40.794	80.7	9.736	19.3
Total	502.116	425.515	84.7	71.604	14.3

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Empleo, 1991. Cuadro elaborado por la autora.

ejecutivos más importantes por abajo de ella (directores de administración, de finanzas, de comercio, de producción y de recursos humanos) nos encontramos con que en México las mujeres representan el 5.48% de los cargos dirigentes. Es decir, lejos de la relación de uno a seis que se obtiene a través de inferencias estadísticas que se fundamentan en los distintos niveles gerenciales, y de la relación de uno 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 (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 responsabilidad (Heller, 1994).²

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

² Hacia finales de los ochenta, las mujeres sólo representaban el 17% de los puestos superiores de la industria en Gran Bretaña; en Estados Unidos, sólo el 5% de los integrantes de los cuerpos directivos de las corporaciones eran mujeres, y en la República Federal Alemana, sólo el 1.5% de los cargos de decisión económica más alta estaban ocupados por ellas (Scherriff, 1994; Willis, 1991).

Cuadro 2
Principales puestos ejecutivos (división por sexos)

Sexo	Dir. Gral.	%	Admon.	%	Finanzas	%	Co-mercio	%	Produc.	%	Resos. Humanos	%	Infor-mática	%	Total	%
Hombres	599	100	475	95.4	494	94.3	468	96.7	407	97.8	441	83.4	462	94.3	3346	94.5
Mujeres	0	0	23	4.6	30	5.7	16	3.3	9	2.2	88	16.6	28	5.7	194	5.5
Total	599	100	498	100	524	100	484	100	416	100	529	100	490	100	3540	100

Fuente: *Expansión*. Las empresas más importantes de México. Cuadro elaborado por la autora.

Si consideramos a las mujeres en los principales cargos ejecutivos de las grandes empresas en México nos daremos cuenta de que su presencia se concentra en ciertas áreas como la dirección de recursos humanos. Del total de 194 funcionarias en los más altos cargos ejecutivos de las principales empresas del país, se encontró que el 145% son responsables de esta área; en contraste, menos del 5% (nueve mujeres que en realidad son el 4.64%) están a cargo de la dirección del área de producción. Es decir, mientras que 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 2.34% (cuadro 2).

La baja presencia de las mujeres ejecutivas en las áreas de producción tampoco es un fenómeno específico de México. En Estados Unidos se observa una tendencia similar (Catalyst, s.f.). En Argentina también se ha encontrado que las mujeres en los puestos superiores de producción sólo representan el uno por ciento, y en su gran mayoría las gerentes tienden a concentrarse en las áreas de recursos humanos, ventas y relaciones públicas (Heller, 1994). En la búsqueda de interpretaciones de este fenómeno, algunos estudios señalan que la concentración de liderazgo femenino en estas áreas se debe a que las mujeres se inclinan por las motivaciones de afiliación, las cuales están dadas por la capacidad de relacionarse con otras personas, más que por las motivaciones de logro y poder (Chodorow, 1978; Gilligan, 1982; Heller, 1994).

Los datos de las empresas más grandes de nuestro país también 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 dirección. Si recuperamos nuevamente la información sobre las empresas más grandes podemos observar que mientras que en las primeras 250 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 esas primeras 250 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 donde existe menor segregación ocupacional y las estructuras son menos jerárquicas y burocráticas (Gallos, 1989, Heller, 1994: 14; Steinhoff y Tanaka, 1994:87-88).

En lo que respecta al sector de actividad de las grandes empresas



tipo de actividad de la compañía no ~arec~ ser un factor que afecte las probabilidades de liderazgo de las ejecutivas. De hecho, estas tienen ~na 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 podría desprenderse que la concentración en áreas de comercio es una característica común de las mujeres empresarias y las ejecutivas en México, pero que, si pisamos otros terrenos, la presencia de las ejecutivas depende más del tipo de cargo (generalmente el de recursos humanos) que del giro de la empresa.³

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 otras entidades federativas. Las empresas en las que encontramos por lo menos una mujer ocupando un alto cargo directivo representan sólo 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 (cuadro 5).⁴ Esta situación refrenda una conclusión que es producto de trabajos previos (Zabludovsky, 1994 y 1995) 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 se ve con reticencia la participación de la mujer en los cargos de dirección.⁵

Para apreciar de una forma más específica la presencia de la mujer ejecutiva en las grandes corporaciones del país se llevó a cabo una investigación de carácter empírico, cuya metodología se describe a continuación.

³ Estos datos contrastan con los de los Estados Unidos, donde se ha observado que una mayoría de las ejecutivas se sitúan en el sector servicios. Según el listado de *Expansión*, con base en los seis puestos de alta dirección de las 61 empresas de servicios, se puede apreciar que sólo el 17% incluyen a por lo menos una mujer. Este porcentaje es menor al que se obtiene tomando en cuenta la totalidad de las empresas más importantes del país, en las cuales las compañías con mujeres en los altos cargos directivos representan el 23.46%.

⁴ La distribución regional de las compañías donde hay altas ejecutivas mujeres muestra que los porcentajes más altos están en Veracruz (donde las empresas con directoras representan el 42.86% del total) y en Chihuahua (con un 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 ser analizados en el presente estudio.

⁵ La participación de las ejecutivas en los puestos superiores de dirección de las compañías privadas de Nuevo León parece ser incluso menor de 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 mujer ocupaba varios puestos y que otras no eran realmente las directoras generales, sino que ocupaban puestos más bajos.

Cuadro 5

Estados más industrializados según el porcentaje de empresas con mujeres (los primeros cuatro)

<i>Entidad</i>	<i>No. de Empresas</i>	<i>Sin mujeres</i>	<i>%</i>	<i>Con mujeres</i>	<i>%</i>
D.F.	262	195	74.4	67	25.6
Estado de México	68	44	64.7	24	35.3
Nuevo León	96	82	85.4	14	14.6
Jalisco	43	32	74.4	11	25.6

Fuente: *Expansión*. Directorios (1994). Cuadro elaborado por la autora.

Metodología de la investigación

Los resultados del estudio que soporta el presente 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 más importantes de México."

La selección de las empresas se hizo a través de dos fuentes. De manera prioritaria se tomó en cuenta la relación de las compañías más 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 con que en la mayoría de ellas no había disposición a colaborar, por lo cual nuestro universo se redujo notablemente.

En virtud de la actitud mostrada por las propias compañías, los cuestionarios fueron distribuidos en 86 empresas.¹ Sin embargo, a pesar

6 Los datos se obtuvieron a partir de tres cuestionarios dirigidos a los presidentes de las compañías, los directores de recursos humanos y las propias mujeres ejecutivas. En el caso de los presidentes, las respuestas fueron tan reducidas que no se consideraron 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.

7 A partir de estos directorios, se estableció un contacto telefónico con las distintas empresas. En este primer acercamiento muchas compañías se autoexcluyeron expresando su negativa y a veces hasta una prohibición por parte de los directivos para proporcionar cualquier tipo de datos. Después de las llamadas, se hizo un directorio depurado para -con base en las propias indicaciones de los representantes de las compañías- proceder ya sea a enviar los cuestionarios, o a visitarlos directamente a las empresas. Sin embargo, aunque se contó con una aceptación inicial, en el proceso de investigación de campo nos enfrentamos con serias reticencias. 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

del interés manifestado en un principio, la colaboración final se redujo notablemente, ya que sólo respondieron 28 compañías (23 del listado de *Expansión* y cinco más del proporcionado por la Asociación de Ejecutivas). El cuadro 6 resume las características de estas empresas con base en el número de empleados, tipo de capital y sector productivo.

Cuadro 6

Características de las compañías estudiadas.

Información proporcionada por las áreas de recursos humanos.

Encuesta levantada el último bimestre de 1994 y el primero de 1995. Presidentes

NÚM.	Sigla	Tipo de Capital		Fuente	Ex"
		Privado	Privo Mull.		
Núm. de empleados: Hasta 100					
1	S1		X		X
2	e1	X		X	
3	C2	X		X	
4	e6	X		X	
	<i>Subtotal</i>	3		3	
Núm. de empleados: 101 a 500					
5	11	X		X	
6	C3		X	X	
7	e2	X		X	
8	e4	X		X	
	<i>Subtotal</i>	3		4	0
NÚM. de empleados: 501 a 1500					
9	12	X		X	
10	S2		X		X
11	e5	X		X	
12	15		X	X	
	<i>Subtotal</i>	2	2	3	
Núm. de empleados: 1501 a 5000					
13	S3	X		X	
14	n	X		X	
15	S3	X		X	
16	S5	X		X	
17	S3		X	X	
	<i>Subtotal</i>	4	1	5	0
Núm. de empleados: 5001 a 10000					
18	e y 11		X	X	
19	S6		X	X	
	<i>Subtotal</i>	0	2	2	0

aguda crisis económica que "estalló" en México a partir de 1994, y ante la cual los representantes empresariales se manifestaban demasiado agobiados y preocupados como para darse tiempo y ponerle atención a los cuestionarios.

Cuadro 6
Características de las compañías estudiadas.
Información proporcionada por las áreas de recursos humanos.
Encuesta levantada el último bimestre de 1994 y el primero
de 1995. Presidentes

(Continuación)

No.	Sigla	Tipo de Capital		Fuente	
		Privado	Privo Mull.	Exp.	Ejec.
Núm. de empleados: 10001 a 50000					
20	14		X	X	
21	S7		X	X	
	<i>Subtotal</i>	0	2	2	0
Núm. de empleados: 50001 a 100000					
2	S Y CI	X		X	
2	<i>Subtotal</i>	1	0	1	0
	<i>Total = 22</i>	13	9	20	2

Sil.das:

C~, *Comu-nial*:

C 1 = Compra y venta de artic. electrónicos; C2 = Alimentos; C~ = Industria química;

C4 = Construcción; C5 = Compra y venta de medicinas y C6 = Editorial.

I = hulu-ria:

12 = Hulera; 13 = Petroquímica; 14 = Química; 15 = Pintura industrial.

(OIIIIT);al T 11111011110rem:

C y 11 = Cmcruera

S = *Servicios:*

S1 = Computación; S2 = Financieros; S~ = Seguros; S4 = Línea Aérea; S5 = Hotelería;

S6 = Mro. termoeléctrico; S7 = Telecomunicaciones.

Cuadro elaborado por la autora con base en los Directorios de *Expunsiún* (1994).

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 en México. A través de ellos podemos percibir el papel de la mujer en el 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 dirigidos a los directores de recursos humanos.

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).

Cuadro 7
Ubicación de las mujeres en los cargos más altos de la empresa.
Recursos humanos

	<i>Concepto</i>	<i>Freq.</i>	<i>%</i>
1)	VENTAS		
	Mayores	8	36.4
	Menores	14	63.6
	Total	22	100.0
2)	MERCADO		
	Mayores	8	36.4
	Menores	10	45.5
	No contestó	4	18.2
	Total	22	100.0
3)	FINANZAS		
	Mayores	14	63.6
	Menores	7	31.8
	No contestó	1	4.5
	Total	22	100.0
4)	COMPRAS		
	Mayores	16	72.7
	Menores	6	27.3
	Total	22	100.0
5)	AREA D~: INFORMÁTICA		
	Mayores	12	54.5
	Menores	8	36.4
	No contestó	2	9.1
	Total	22	100.0
6)	PRODUCCIÓN		
	Mayores	1	4.5
	Menores	18	81.8
	No contestó	3	13.6
	Total	22	100.0
7)	INVESTIGACIÓN Y SEGUIMIENTO		
	Mayores	8	36.4
	Menores	11	50.0
	No contestó	3	13.6
	Total	22	100.0
X)	CONTROL DE CALIDAD		
	Mayores	7	31.8
	Menores	11	50.0
	No contestó	4	18.2
	Total	22	100.0

Cuadro 7
Ubicación de las mujeres en los cargos más altos de la empresa.
Recursos humanos
(Continuación)

	CO/CI/II/O	Frl'q.	%
9)	IU:CURSOS HUMANOS / PERSONAL		
	Mayores	16	72.7
	Menores	4	18.2
	lo contestó	2	9.1
	Total	22	100.0
10)	JURÍDICO		
	Mayores	4	18.2
	Menores	15	68.2
	No contestó	3	13.6
	Total	22	100.0
11)	RELACIONES COMERCIALES		
	Mayores	11	50.0
	Menores	8	36.4
	No contestó	3	13.6
	Total	22	100.0
12)	MEDIO AMBIENTE		
	Mayores	5	22.7
	Menores	12	54.5
	o contestó	5	22.7
	Total	22	100.0
13)	RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA		
	Mayores	9	40.9
	Menores	9	40.9
	No contestó	4	18.2
	Total	22	100.0
14)	COMUNICACIÓN / RELACIONES PÚBLICAS		
	Mayores	15	68.2
	Menores	3	13.6
	No contestó	4	18.2
	Total	22	100.0
15)	OTRO *		
	Mayores	6	27.3
	Menores	1	4.5
	No contestó	15	68.2
	Total	22	100.0

* Recursos humanos. calidad y servicio. tráfico comercial y nutrición. Cuadro elaborado por la autora

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 sí permiten tener un panorama de lo que ocurre en los diversos sectores, ya que en relación con el giro de actividad, encontramos una diversidad de empresas: seis industriales, ocho de servicios, siete comerciales y una que abarca varios giros. En lo que respecta al sector más específico de la distribución, la gama de actividades fue bastante amplia: tres empresas aseguradoras, dos de la industria hulera, dos dedicadas a la compraventa de medicamentos; dos que dan mantenimiento a centrales termoeléctricas, y otras compañías que se dedican a la computación, construcción y hotelería, compraventa de artículos electrónicos, industria química, editorial, petroquímica, farmacéutica y otros.

En relación con 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 100,000. De estas empresas, trece son privadas nacionales y nueve multi nacionales.

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 lugares, 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. En 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 existe una escasa participación de las mujeres son la jurídica, el medio ambiente y el 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 las 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 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 dedican al mantenimiento de centrales termoeléctricas y a la producción de unidades blindadas, cajas de volteo y seguridad. Se trata de áreas que como bien sabemos, están fuertemente masculinizadas.

Cuadro 8
Proporción aproximada de mujeres empleadas en los distintos niveles de su compañía.
Recursos humanos

Concepto	%de Mujeres							Total	+	=	Movilidad		Total
	Menos 5%	5 a 10%	11 a 25%	26 a 50%	51 a 75%	Más 75%	No contestó				No contestó		
Total de Empleados	2	4	2	8	1	1	4	22	3	4	11	4	22
Participación %	9.1	18.2	9.1	36.4	4.0	4.5	18.2	100	13.6	18.2	50.0	18.2	100
Apoyo Administrativo	3	4	3	3	4	0	5	22	6	5	7	4	22
Participación %	13.6	18.2	13.6	13.6	18.2	0.0	22.7	100	27.3	22.7	31.8	18.2	100
Profesionales	5	3	5	5	0	0	4	22	5	8	5	4	22
Participación %	22.7	13.6	22.7	22.7	0.0	0.0	18.2	100	22.7	36.4	22.7	18.2	100
Gerentes	11	2	3	2	0	0	4	22	6	7	5	4	22
Participación %	50.0	9.1	13.6	9.1	0.0	0.0	18.2	100	27.3	31.8	22.7	18.2	100
Directores	13	1	0	1	0	1	6	22	3	6	7	6	22
Participación %	59.1	4.5	0.0	4.5	0.0	4.5	27.3	100	13.6	27.3	31.8	27.3	100

Fuente: Cuadro elaborado por la autora.

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. Las 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, pues como es sabido, la presencia femenina suele ser muy importante en el desempeño de diversas tareas secretariales y de apoyo administrativo."

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 empresas." 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 (once) la proporción de mujeres gerentes es menor al 5%; hay cinco empresas que tienen entre 5 y 25% ; dos que alcanzan entre un 25% y un 50%, y en ningún caso encontramos una mayoría de gerentes del sexo femenino."? Si nos fijamos en los datos de las empresas en los que se 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 a los 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 descendente de las mujeres en la gerencia. Sin embargo, en un número significativo de casos, los

x En lo que respecta a la movilidad del personal administrativo femenino, se detectaron circunstancias diversas. Siete directores de recursos humanos señalaron que permanecía igual al año anterior, seis apuntaron que el porcentaje había aumentado y cinco que había disminuido.

! Las empresas que tienen más participación de profesiones relacionadas con el hombre se dedican a actividades de servicios. Además, tenemos un número importante de respuestas en las que se señaló una movilidad negativa de las mujeres profesionistas.

10 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 encontrado un porcentaje similar de mujeres y de hombres dentro de todo el personal.

directores de recursos humanos señalaron que el porcentaje se había incrementado en relación con años anteriores.

El grado de movilidad de las gerentes no parece estar en relación estrecha con el giro de la empresa. Encontramos, por ejemplo, una 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 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 los casos el número de mujeres es menor al 5%. Sólo encontramos una compañía que tiene de 5% a 10%, una entre el 26% y el 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 que le sigue -con un 25 a 50% de directoras- es una pequeña compañía de servicios de computación cuya presidenta es mujer, y que no pertenece al listado de las "grandes" de *Expansión*.

Los datos proporcionados por los representantes de recursos humanos muestran que hay mayor presencia 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 gerencia no se explica únicamente 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 semiindependiente, 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 (Zabludovsky, 1993 y 1994). Este tipo de factores ayudan también a explicar por qué una de las compañías de servicios financieros y turísticos más importantes que se distinguió por un alto porcentaje de mujeres en niveles medios -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 está 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 servicio. En el otro extremo, hay cuatro empresas de servicios y dos comercializadoras que respondieron que la movilidad de las mujeres ejecutivas era descendente.

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. Mientras que la empresa que tiene más 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 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 se tiene sobre ellas en términos de su preparación en carreras administrativas. La única área en donde 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 (doce menciones). En términos generales se considera que las mujeres están menos preparadas que los hombres para asumir riesgos y en lo concerniente a la percepción en torno a las habilidades administrativas, las relaciones con clientes y el compromiso con la profesión, los directores de recursos humanos consideraron que los hombres y las mujeres están igualmente capacitados (cuadro 9).

Ante la pregunta abierta sobre cuáles 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 consideradas básicas para el cargo, tales como la capacidad para tomar decisiones, iniciativa, eficiencia, autoconfianza y fortaleza, madurez, desempeño y otros rasgos afines.

Como se sabe, estas características suelen relacionarse con la "capacidad de liderazgo", que fuera 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 disponibi-

Cuadro 9
Percepción de las mujeres en comparación con los hombres de
acuerdo al nivel de preparación.
Recursos humanos

	<i>Concepto</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
1)	HABILIDADES TÉCNICAS		
	Más preparadas	2	9.1
	Iguales a los hombres	15	68.2
	Menos preparadas	5	22.7
	No sabe	0	0.0
	Total	22	100.0
2)	HABILIDADES DE RELACIONAMIE INTERPERSONAL		
	Más preparadas	12	54.5
	Iguales a los hombres	9	40.9
	Menos preparadas	1	4.5
	o sabe	0	0.0
	Total	22	100.0
3)	HABILIDADES ADMINISTRATIVAS		
	Más preparadas	6	27.3
	Iguales a los hombres	15	68.2
	Menos preparadas	1	4.5
	o sabe	0	0.0
	Total	22	100.0
4)	RELACIONES CON CLIENTES		
	Más preparadas	4	18.2
	Iguales a los hombres	15	68.2
	Menos preparadas	3	13.6
	No sabe	0	0.0
	Total	22	100.0
5)	INICIATIVA/ASUMIR RIESGOS		
	Más preparadas	3	13.6
	Iguales a los hombres	8	36.4
	Menos preparadas	11	50.0
	o sabe	0	0.0
	Total	22	100.0
6)	COMPROMISO DE PROFESIÓN		
	Más preparadas	6	27.3
	Iguales a los hombres	11	50.0
	Menos preparadas	5	22.7
	o sabe	0	0.0
	Total	22	100.0

Fuente: cuadro elaborado por la autora.

lidad de horario. Nos encontramos también con respuestas que enfatizan otros rasgos propios de la "personalidad", tales como la seguridad en uno mismo y la estabilidad emocional.

Cuadro 10

Atributos más importantes que deben de tener las mujeres para poder competir con los hombres por las posiciones más altas de dirección en la empresa.

Recursos humanos

	<i>Concepto</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
1)	Profesionalismo, preparación, conocimientos técnicos, competencia profesional y capacidad, experiencia	18	34.0
2)	Toma de decisiones, capacidad de juicio, iniciativa, eficiencia y "ser activa", agresividad	10	18.9
3)	Liderazgo	5	9.4
4)	Disponibilidad de horario, responsabilidad y compromiso	5	9.4
5)	Seguridad en sí misma, estabilidad emocional y otros atributos personales	5	9.4
6)	Enfoque a resultados y establecimiento de metas	3	5.7
7)	Otros*	7	13.2
	Total	53	100.0

* Habilidad de relacionarse, orientación al desarrollo del negocio, importancia del equipo de trabajo, etc.

Fuente: Cuadro elaborado por la autora.

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 muestren habilidad para relacionarse y rodearse de un buen equipo de trabajo.

En lo concerniente a las preguntas sobre los derechos a 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 seis casos contestaron que además se les aseguraba una remuneración equivalente.

En relación con 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 ninguno 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 mayor presencia relativa de las mujeres ejecutivas (las dos empresas atípicas antes señaladas y una más que se dedica al área de seguros).

El 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 las ejecutivas cumplan con los objetivos de la compañía, que obtengan resultados satisfactorios, que muestren preparación y experiencia, compromiso y responsabilidad (cuadro 11). Del total de entrevistados únicamente una mujer directora de recursos humanos consideró que era responsabilidad de la empresa la planeación de una serie de "estrategias a corto, mediano y largo plazo".

Cuadro 11

Aspectos que debe considerar la empresa para poder facilitar el avance de las mujeres en cargos de dirección y de liderazgo ejecutivo.

Recursos humanos

	<i>Concepto</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
1)	Que se cumplan los objetivos de la empresa y se obtengan resultados satisfactorios	6	18.8
	() contestó	4	12.5
2)	Capacidad	3	9.4
3)	Experiencia	2	6.3
4)	Preparación	2	6.3
5)	Que aprendan inglés y sepan computación	1	3.1
6)	El sentido de permanencia, ya que las mujeres piensan dejar de trabajar cuando tengan hijos	1	3.1
7)	Carácter	1	3.1
X)	Disponibilidad de tiempo	1	3.1
9)	Establecer estrategias	1	3.1
10)	Capacidad de negocios	1	3.1
11)	Olvidarse de que sean débiles	1	3.1
12)	Capacitación	1	3.1
13)	Iniciativa	1	3.1
14)	Superar prejuicios	1	3.1
15)	Potencial	1	3.1
16)	Antigüedad	1	3.1
17)	Imparcialidad	1	3.1
18)	Tienen las mismas oportunidades	1	3.1
19)	Deseos de sobresalir	1	3.1
	Total	32	100.0

Fuente: Cuadro elaborado por la autora.

Este tipo de contestaciones "equívocas" es una muestra clara de cómo 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 una acción colectiva a ni vel institucional, la explicación en torno al mejor desempeño de una carrera ejecutiva y las posibilidades del "éxito" recaen 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 en cuenta por parte de la empresa.

Lo anterior se hace evidente en las respuestas en tomo a las motivaciones más importantes para aumentar el número de mujeres en cargos directivos, donde 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.

La encuesta introdujo algunas preguntas que buscaban detectar las diferencias en torno a los motivos por los cuales los hombres y las mujeres renuncian a la compañías. En este renglón se encontraron 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 las decisiones que provienen de la propia compañía, vinculadas con la reducción de personal y el bajo desempeño, el análisis de las respuestas no muestra diferencias significativas entre los hombres y las mujeres (cuadro 12).

Recapitulación

Los resultados de investigación aquí expuestos permiten tener un panorama de las diferencias de género en los niveles ejecutivos de algunas de las compañías más importantes del país.

A través de la información proporcionada por los directores de recursos humanos, se ha podido constatar que una de las barreras más importantes con las cuales se enfrentan las mujeres ejecutivas es la

Cuadro 12

Razones más frecuentes de hombres y mujeres para salir de la compañía.

Recursos humanos

	<i>Concepto</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
HOMBRES			
1)	Mejoras de trabajo, oportunidades económicas, superación personal y desarrollo, estudios	18	81.8
2)	Desempeño y reducción de personal	3	13.6
J)	Cambio de residencia	1	4.5
	Total	22	100.0
MUJERES			
1)	Asuntos personales y familiares (maternidad, etc.)	12	42.9
	Mejora de trabajo y desarrollo profesional	11	39.3
2)	Reducción de personal y bajo desempeño	3	10.7
J)	Cambio de residencia	2	7.1
4)	Total	28	100

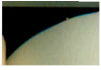
FUENTE: cuadro elaborado por la autora.

imposibilidad de conciliar sus labores profesionales con sus responsabilidades familiares.

Si tomamos en cuenta el total de las empresas en donde se aplicaron las entrevistas, se puede observar que la presencia más 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 únicamente de la propia mujer ejecutiva: su disposición, responsabilidad, "entrega a la empresa", disponibilidad de horario, etc. No hay una conciencia en términos de la existencia de barreras estructurales internas y de prácticas corporativas que puedan afectar las oportunidades de la mujer.

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 para tomar decisiones y 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 más pequeñas con una estructura menos jerárquica y más flexible.

Otros factores importantes 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. Por ejemplo, no es difícil suponer que la escasísima participación de las mujeres en los altos cargos de dirección de las grandes compañías de Nuevo León tenga parte de su explicación en elementos tradicionales que están sólidamente arraigados en las élites empresariales de ese estado.

A diferencia de lo que se encontró al comparar el tamaño, la estructura organizacional y el estado sede de la empresa, otras características de las compañías relacionadas con el sector de actividad (industrial, comercial y de 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 más 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 suma una "segregación horizontal" que limita el trabajo de dirección femenina a tareas específicas dentro de la administración.

Así, resulta evidente que en México, como en otros países, las ejecutivas suelen ocupar cargos en las áreas de dirección de personal, relaciones públicas y recursos humanos, y a estar prácticamente excluidas de aquellas labores que conllevan el control y las decisiones sobre el proceso de producción. Conforme a los datos proporcionados por la encuesta, también en nuestro país se confirma la tendencia global de las directoras a trabajar en organizaciones pequeñas en donde suele haber un menor grado de segregación ocupacional y las estructuras son menos burocráticas.

En términos generales, se puede afirmar que la presencia de la

Los principales cargos de liderazgo económico de las grandes empresas privadas en México son muy similares a los que se encuentran en otros países, en cuanto al porcentaje de ejecutivas en los cargos superiores de dirección tiende a ser inferior al cinco por ciento.

Para llevar a cabo este diagnóstico sobre la presencia numérica de las mujeres ejecutivas en México, durante el proceso de investigación 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 presente texto es parte de un proyecto en proceso para el 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 de este estudio con la experiencia y vivencias de las propias mujeres.

Bibliografía

- Adler, J. Nancy Y Izraeli, N. Dzfna ed, (1994), *Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy*, Blackwell Publishers, Cambridge, Massachussets
- Alles, Martha Alicia (1994), "La mujer profesional en su rol ejecutivo", en *De mujeres y profesiones*, Ediciones Letra Buena, Buenos Aires, Argentina.
- Catalyst (s.f.), *Women on Corporate Boards. The Challenge of Change*, New York.
- Chodorow, Nancy (1978), *The Reproduction of Mothering*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles.
- Gallos, (1989), *"Exploring Women's Development: Implications for Career Theory, Practice and Research"*, Cambridge University Press.

- INEGI (1991), *Encuesta Nacional de Empleo*, México, D.F.
- Gilligan, Carol (1982), *In a Different Voice*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Heller, Lidia (1994), *Relaciones asimétricas entre hombres y mujeres en las Organizaciones*, mimeo, Buenos Aires, Argentina.
- OIT (1990), *El trabajo en el mundo*, Organización Internacional del Trabajo.
- Martínez, Griselda (1994), *El Nuevo Perfil del Ejecutivo Bancario ¡: Una posibilidad para la mujer!* Tesis de Maestría, FLACSO, México, D. F.
- Mansor, ornu (1994), "Wornen Managers in Malaysia; Their Mobility and Challenges", en *Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy*.
- Scherif F. (1994), *Women in Mangement*, Paper presented at the Expert Gropu Meeting on Women and Economic Decision - Making, Division for the Advancement of Women, United Nations, New York.
- Steinhoff Patricia G. y Tanaka Kazuko, (1994), "Wornen Managers in Japan", en *Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy*.
- Willis, V. (1991), "Public Life: Women Make a Difference", Paper presented at the UN Expert Group Meeting on the Role of Women in Public Life, Vienna.
- Zabludovsky Gina (1993), "Hacia un perfil de la mujer empresaria en México", *El Cotidiano* 53. UAM-A; México, D. F.
- (1994), *Presencia de la mujer empresaria en México*, Cuaderno de investigación número 18, Centro de Investigación y Docencia Económica, México D.F.
- (1995), "Presencia de las empresarias en México, Diagnóstico comparativo regional y mundial", *Revista Mexicana de Sociología*, Vol 57, núm. 4, Instituto de Investigaciones Sociales, México D.F.