

REFLEXIONES EN TORNO DE ALGUNOS ASPECTOS CULTURALES QUE INHIBEN O LIMITAN LA FORMACIÓN DE EJECUTIVAS EN MÉXICO

Elvia Espinosa Infante

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

El derrocamiento del derecho materno fue la gran derrota del sexo femenino en todo el mundo. El hombre empuñó también las riendas en la casa; la mujer se vio degradada, convertida en la servidora, en la esclava de la lujuria del hombre, en un simple instrumento de reproducción. Esta baja condición de la mujer [...] ha sido gradualmente retocada, disimulada y, en ciertos sitios, hasta revestida de formas más suaves, pero no, ni mucho menos abolida.

Federico Engels

Las mujeres son criaturas de cabellos largos e ideas cortas, son voluptuosos demonios o virginales monjas domésticas, según decretó el imaginario masculino del siglo XIX. Todas las mujeres son sentimentales y románticas y, a partir de Sigmund Freud, básicamente histéricas. Frágiles o fatales, no importa cuál sea su presentación: las mujeres se reconocen porque son distraídas, frívolas y, ante todo, perversas. No pueden hablar de política o religión sin exaltarse. Son incapaces de sostener una conversación de más de diez minutos sin mentir. Pero sobre todo y por encima de todo, a una mujer se le reconoce porque no sabe, no puede, no quiere, guardar un secreto (Beltrán, 1994:27). Con esta concepción de mujer, ¿quién va a querer que dirijan una compañía, o que tomen decisiones importantes en política o economía?

Más las mujeres que participan en el mercado de trabajo se han incrementado notablemente; en los años ochenta, la proporción de mujeres activas en países tales como Estados Unidos, Canadá e Inglaterra era alrededor del 60%, y en Suecia ya estaba por encima del 80% desde mediados de los sesenta. Se trata de una verdadera revolución tanto en términos estructurales como culturales (Zabludowsky, 1996). Pero, a pesar de que la participación de la mujer en el mercado de trabajo cada vez es más significativa, la

presencia de éstas en cargos gerenciales, en la mayoría de los países industrializados prácticamente permanecía invisible hasta la década de los sesenta, que es cuando comienza a notarse la presencia de éstas en puestos ejecutivos (*idem*).

El mundo de los ejecutivos siempre ha sido un mundo pensado por hombres y para los hombres; el que la mujer incurriere en este terreno, compitiendo con ellos, trastoca la mentalidad y los valores de éstas, cambia su cosmovisión, sus aspiraciones, su rol y su estatus de mujer. Es por ello que consideramos tan importante e interesante pensar brevemente en las mujeres que han incursionado en este mundo ya que –siguiendo a Bordieu–, para cambiar el mundo es necesario cambiar las maneras de hacer el mundo; estas mujeres aunque aún pocas, lo están cambiando.

En el presente trabajo pretendemos delimitar el ámbito teórico y conceptual del fenómeno cultural, de manera tal, que sirva como categoría de análisis para comprender la feminidad, sus valores y las condiciones de su reproducción. Delimitado lo femenino, en este ámbito, buscaremos en dónde sitúa a la mujer la sociedad moderna; inmediatamente después intentaremos incursionar en algunos rasgos que la concepción de la cultura mexicana tiene de la mujer. Esta conceptualización de lo femenino tiene el objetivo

concreto de comprender el rol asignado a la mujer contemporánea.

Posteriormente, hablaremos de manera sucinta de la cultura organizacional, en la cual se incrusta la mujer, con un rol y estatus ya preestablecido por la sociedad. Por último, intentaremos incursionar en el mundo de las mujeres que se deslizan en el campo de los ejecutivos: las ejecutivas.

Nuestra preocupación a lo largo del presente trabajo es entender cómo la cultura ayuda o inhibe la posibilidad de realización profesional de ciertas mujeres: las ejecutivas. Creemos que aunque éstas han tenido muchos logros y ganado espacios, no han repensado su identidad femenina, y es necesario hacerlo en el marco general de la cultura que crea esa identidad. Es por eso que viajamos del marco general de la cultura a la identidad femenina, pasando por la cultura organizacional antes de hablar de las ejecutivas, ya que éstas, antes que ejecutivas, son mujeres atravesadas por la realidad cultural que les demanda un deber ser.

Acerca del concepto de cultura

La reproducción social del ser humano requiere para su cumplimiento de una "pre-condición" que resulta ajena a las condiciones operativas reconocibles en la perspectiva funcional que se le adjudica al ordenamiento de la vida puramente animal (Echeverría, mimeo). Esta "pre-condición" bien podemos pensarla como "la dimensión cultural de la existencia humana".

En primer lugar, la cultura no debe ser pensada como algo ajeno a la cotidianidad, improductivo, o alejado de los procesos productivos. La realidad cultural pertenece a la vida práctica y pragmática de todos los días y de todas las horas del día; es más, en aquellos lugares, que presumen o se creen desprendidos de ésta, está presente, pues es indispensable. En segundo lugar, debemos afirmar que la historia de cada hombre y de cada mujer –y por tanto la historia de la humanidad–, es resultado de una serie de actos, y la decisión de llevar a cabo estos actos ha estado permeada por la dimensión cultural. Es por ello que la posibilidad de transformación de una técnica productiva se aprovecha por algunos pueblos y no por otros.¹ Es la cultura la que impide a ciertos pueblos usar técnicas de producción modernas, pues no les interesa; prefieren los ritos llenos de simbolismos, que les hablan de que son parte de la naturaleza, y si van a tomar algo de ella, piden permiso y purifican el lugar² (Espinosa y Pérez, 1994).

También las instituciones creadas por los pueblos y todas las transformaciones que sufren éstas a lo largo de la historia, están atravesadas por la dimensión cultural (Echeverría, mimeo). Actualmente hay una resistencia a entender cultura simplemente como un conjunto de formas de comportamiento que se transmiten de manera simbólica y que ponen de manifiesto determinadas actitudes valorativas de esa comunidad con referencia al mundo: se afirma que cultura es algo más que eso.

Jean-Paul Sartre (*Crítica de la razón dialéctica*, 1960) nos dice que la cultura se configura como un conjunto de formas, pero de lo que se trata es de comprender el proceso del cual la cultura resulta ser sólo una dimensión, pero la principal. El sujeto verdadero del proceso histórico son las sociedades concretas, las cuales generan y viven un proceso de creación y destrucción de formas. El modo como existen las formas culturales, se diría desde esta perspectiva, es simplemente un proceso de destrucción y reconstrucción por parte del sujeto social, dentro de cuya existencia hay esta dimensión cultural (Espinosa y Pérez, 1994).

Todas las culturas han aparecido como cristalizaciones de las diferentes estrategias de supervivencia de los grupos humanos dentro de una naturaleza mucho más fuerte que ellos. De ahí que en las formas culturales se hagan ciertas elecciones, que lo mismo reprimen determinadas necesidades de disfrute y capacidades específicas de producción, mientras exageran otras que las sustituyen, y permutan unas por otras, todo dentro de la lógica de convivencia con una naturaleza más poderosa. Después de la revolución industrial el hombre es quien domina la naturaleza. En esta relación de sobrevivencia y dominio que se ha dado a través de la historia, la mujer ha sido colocada en un segundo plano, pero su presencia es de vital importancia para la reproducción cultural.

Por último, señalemos que la reproducción de la sociedad humana en general, requiere necesariamente de que se cumplan dos cosas: la reproducción vital, como proceso práctico o material, y una reproducción espiritual o cultural; ambas son simultáneas (idem).

Desde el mismo momento de su nacimiento todos los hombres y mujeres reciben una herencia cultural que asegura su formación, orientación y desarrollo como ente social. La herencia cultural no se limita a superponerse a la herencia genética, sino que se combina con ésta y determina los estímulos e inhibiciones que contribuyen a todas y cada una de las ontogénesis individuales, y modela la expresión genética en el fenotipo humano (Morin, 1974).

Por consiguiente, todo proceso de reproducción social posee necesariamente una dimensión cultural. Así pues, se nace mujer, biológicamente se es mujer y, al mismo tiempo, se reproduce el rol de mujer. Las mujeres en el proceso de reproducción de la vida espiritual –es decir, cultural– son elemento clave para las sociedades. Son parte importante en la reproducción de los ideales, valores, tradiciones, roles, etcétera. ¿Cómo es concebida la mujer en la sociedad?

Acerca de la mujer

Lo femenino es una construcción simbólica, un ordenador de significados que, en lo tocante a los sujetos, demarca espacios de constitución de identidades (Alfie, Rueda y Serret, 1994:17). La construcción de este organizador se produce en el marco más amplio de órdenes simbólicos, es decir, estructuras formadas por elementos cuya interrelación específica produce sentido. Así, las identidades sociales signadas por esta demarcación están referidas a una simbología de lo femenino producida a su vez en concordancia con un orden simbólico más general (*idem*).

Desde esta perspectiva, tales identidades son construcciones imaginarias que revelan un deber ser socialmente producido, un “ideal” asumido tendencialmente por la colectividad, con la fuerza de una evidencia ideológica. En tanto que la ideología juega un papel decisivo en el sostenimiento de la subjetividad, sus postulados aparecen para el sujeto como “evidencias” que tienen la fuerza de una verdad indiscutible. La ideología funciona de este modo como medio de enseñanza de la identidad social dentro de la red de relaciones prácticas; procura simultáneamente la identidad individual y la identidad definitiva dentro de un conjunto de relaciones significativas (Ansart, 1983:161).

Por otro lado, las prácticas sociales –cuyo análisis se ubicaría en un nivel distinto al de los imaginarios– no son en ningún sentido asimilables a las identidades, pero tampoco pueden entenderse sin ellas. Toda práctica tiene como referente la identidad social, pero esto no significa que las prácticas sean un simple reflejo de las identidades.

Por el contrario, generalmente se producen tensiones entre el deber ser que expresan los imaginarios y las acciones producidas en la cotidianidad de los sujetos, lo cual no debe llevarnos a sostener la idea simplista de que tales prácticas son “verdaderas” mientras las identidades son un mero engaño. No hay

verdad humana fuera de lo simbólico; ninguna práctica se produce sin un sentido y éste siempre se vincula al imaginario social por afirmación, negación, o por la coexistencia conflictiva de ambas.

Al observar diversas manifestaciones del imaginario femenino contemporáneo en sociedades predominantemente dominadas por la cultura occidental, encontramos fuertes tensiones contradictorias. El concepto de identidad femenina, lejos de ser referido a una sustancia inherente a las mujeres, es pensado como un efecto, transitorio en su manifestación concreta, de múltiples elementos circunscritos a una coyuntura.

En general las identidades colectivas, tal como las entendemos, son construcciones imaginarias, que designan pertenencia y exclusión de los actores interpellados por ellas. A fin de cuentas, la acción social se produce siempre en el marco proporcionado por los agrupamientos conseguidos gracias a la delimitación de identidades. De ahí que el carácter imaginario de éstas no sea obstáculo para su eficacia como condicionantes e impulsoras de prácticas sociales (Alfie, Rueda y Serret, 1994:18).

La propia identidad se conforma en un proceso en el contrapunto entre la experiencia vivida asimilada subjetivamente, y la interrelación dialógica con los otros, quienes al convocar, al designar, al señalar, al identificar, al requerir o exigir, al evaluar, al intervenir en la vida de la persona le asignan contenidos de identidad. Y los espacios de significación identitaria pueden ser tantos, como hábitos de la vida, personalidades y roles tiene el sujeto. (Lagarde, 1991:15.)

Según Franca Basaglia (1985), la identidad tradicional de las mujeres (“ser mujer para otros”) significa ser ama de casa, esposa y madre, darse a los demás: la buena. Por el contrario, las mujeres malas son las que conocen el placer porque lo dan y lo reciben.

Los símbolos, los valores y la cultura, han colocado a la mujer en un segundo plano, pero en la modernidad ya no es sólo la reproductora de la especie sino también la profesionalista que sale al mercado de trabajo, pero sin dejar de asumir sus roles tradicionales; busca cambiar su identidad y los valores que la conforman, pero muchas veces colocándose en los valores que dan identidad a lo masculino; esto provoca fuertes tensiones en pugna entre el deber ser que se expresa en los imaginarios y las acciones producto de la cotidianidad.

Según Pierre Bourdieu, para cambiar el mundo es necesario cambiar las maneras de hacer el mundo, es



decir, la cosmovisión y las operaciones prácticas por las cuales los grupos son producidos y reproducidos (Bordieu, 1988:140). El movimiento de liberación de la mujer, surgido en los años setenta puso, el acento en la revaloración de la vida cotidiana, precisamente por ser el espacio coincidente de la visión del mundo y de las actividades creadoras de los sujetos que posibilitan la permanente reproducción social. El fundamento de su preocupación estaba dado por la situación de las mujeres en una sociedad que interpreta diferencias como desigualdad, y donde la división genérica las coloca en una cotidianeidad cruzada por la subordinación.

Si para cambiar el mundo es necesario cambiar las maneras de hacer el mundo, entonces es necesario cambiar la cotidianidad de las mujeres que trabajan; es necesario que éstas accedan a los puestos de poder, hoy ocupados por hombres, pensados sólo para hombres. Los puestos directivos de las empresas lentamente empiezan a ser ocupados por mujeres, pero aún se está lejos de una posición de igualdad. La misma cultura dentro de la organización impide esta igualdad.

La mujer en la cultura mexicana

De acuerdo con nuestra cultura de tradición patriarcal judeocristiana, los rasgos generalmente atribuidos por esa cierta visión, el perfil de la mujer es definido por

las siguientes características: abnegada, ya que se deja nulificar como persona, no vive para sí, sino para otros, no exige ni protesta. Disimulada y fingida, por que repliega celosamente un mundo de vivencias, la cultura la ha obligado a buscar máscaras para manifestarse a medias. Sometida, de niña al padre o la madre, de adulta a su esposo o quizá a un hermano; el sometimiento es en lo físico, lo económico, lo moral y también en lo sexual, ya que se le orilla a vivir el sexo más como situación ajena que como íntima disposición interpersonal. Además, la mujer mexicana es religiosa, con esa religiosidad hecha de resignación y pasividad. La pregunta obligada es ¿cómo se ha construido este perfil?

Las culturas prehispánicas transmitieron una visión cosmogónica a la inferioridad de la mujer equiparándola a la tierra, frente al cielo que era masculino; a la luna frente al sol vencedor y masculino. Con la llegada de los españoles y del catolicismo hispano, se impuso la concepción de que el pecado entró al mundo a través de las mujeres. Así que en Nueva España la condición femenina era inferior a la de los hombres en cuanto a su ser y su valer.

La mujeres aprendían en sus hogares las tareas que habrían de desempeñar en la madurez así como las actitudes que la sociedad esperaba de ellas en todos los momentos de su vida. La finalidad de la educación de las mujeres era guardar la castidad, garantizar la salvación del alma y un matrimonio ventajoso.

La modernidad, vestida de independencia y revolución, trajo consigo algunos cambios, sin embargo, la mujer seguía confinada a su espacio doméstico, se le inculcaba el ideal de la familia. Específicamente, el proyecto político de la revolución requirió de una legislación donde la familia fuera la base de la sociedad, pues se necesitaba de un núcleo para reafirmar la rectoría del Estado. La mujer resulta ser la persona idónea para fortalecer la médula familiar, incluyendo sus valores y su permanencia de ser débil. Así, esta modernidad no logró trastocar radicalmente y de manera inmediata los valores de la sociedad tradicional.

Desde la década de los años cuarenta en México se presentaron cambios relevantes, se modifican las estructuras económicas y sociales, así como el volumen y distribución de la población. La mujer tiene mayor participación en la población económicamente activa. En los últimos años se han introducido fuertes cambios tecnológicos; como resultado, en algunos sectores éste se ha visto acompañado del empleo en áreas de servicios, en donde la fuerza de trabajo es predominantemente femenina. Además, la constante simplificación y una utilización cada vez menor de la fuerza física en muchas ocupaciones han llevado a una feminización cada vez mayor del proceso de trabajo.

Hemos dicho anteriormente que desde el momento de su nacimiento todos los hombres y mujeres reciben una herencia cultural defintoria; en consecuencia, a partir de que nacen, las mujeres mexicanas reciben un legado cultural que las define como abnegadas, fingidas, sometidas y religiosas. Este modelo se reproduce: la mayoría de las mujeres mexicanas responden a esta descripción; recordemos que gran número de ellas viven en las zonas rurales o aunque vivan en zonas urbanas no tienen acceso a la educación.

También se ha señalado que la propia identidad se conforma en un proceso, en el contrapunto entre la experiencia vivida, asimilada subjetivamente, y la interrelación con los otros, quienes al convocar, al designar, al señalar, al identificar, al requerir o exigir, al evaluar, al intervenir en la vida de la persona le asignan contenidos de identidad. Justamente, si la mujer es pensada de esa manera, obliga a que ella misma se asuma como tal. Asimismo, hemos dicho que la cultura es producto del quehacer y si ese quehacer cotidiano está cambiando, la forma de identificar a la mujer también se transforma.

La importancia de la mujer en la actual vida de México empieza a manifestarse en diversos ámbitos. En nuestra cultura y durante las últimas décadas, el rol

desempeñado por la mujer en la sociedad ha sufrido cambios significativos cuando asume funciones tradicionalmente consideradas como exclusivas del varón y, a la vez, abandona actitudes o aspiraciones por mucho tiempo asociadas al concepto de lo femenino, permitiendo así el surgimiento de la mujer ejecutiva.

El acceso de la mujer a cargos de responsabilidad y luego de dirección ha trastocado el orden tradicional de los negocios en el país, pero no sólo eso, ha motivado cambios más radicales, en la misma cosmovisión de las mujeres y de todos aquellos que las observan y asignan sus contenidos de identidad.

Cultura organizacional

Además de los patrones culturales de carácter general que conforman gran parte de la diferencia de personalidades de los hombres y las mujeres en la sociedad, aquellas que trabajan deben enfrentar la cultura organizacional que reproduce de forma exponencial las distintas características de lo femenino y lo masculino (Zabludowsky, 1996: H, 7). Por lo tanto se hace necesario definir lo que se ha dado en llamar cultura organizacional.

Siguiendo a Etzioni, la organización puede considerarse como una:

coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

Las organizaciones se distinguen por diversos atributos: dimensión, rama de actividad, objetivos, etcétera. La mayoría de las organizaciones establecidas en funcionamiento han implementado una serie de rutinas, normas, tradiciones y descripciones de cargos. Se trata de pautas que constituyen la *propia cultura de la organización* [...]

El término cultura organizacional designa la serie de significados compartidos entre los miembros de la organización, los que conllevan al acuerdo en torno a lo que constituye un comportamiento correcto y significativo que puede permitir establecer distinciones entre las empresas con relación a sus normas, el tipo de supervisión, el grado de autonomía individual, el apoyo de los directivos a sus subordinados, la identificación de los miembros con la corporación, la relación desempeño-premio, la tolerancia al conflicto y la predisposición a tomar riesgos y a innovar [...]

Las formas en que se combinan estas características nos señalan "como se hacen las cosas" en una determinada empresa y generan un conjunto de reglas implícitas, conocimientos y expectativas que rigen las conductas diarias. En la medida en que se trata de un sistema con significados compartidos, éste modela la conducta y hace que los individuos con distinta formación o diferentes niveles en la organización tiendan a describir la cultura en términos semejantes [...] 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 (*idem*).

Mujeres ejecutivas³

Las mujeres ejecutivas, a pesar de desenvolverse en un nivel profesional, cargan con la responsabilidad del trabajo doméstico y el cuidado de los hijos. No se han producido aún grandes cambios en los patrones culturales asignados para los géneros. Por ende, las mujeres son las responsables del cuidado de los hijos y de la pareja, así como del mantenimiento de la casa. En

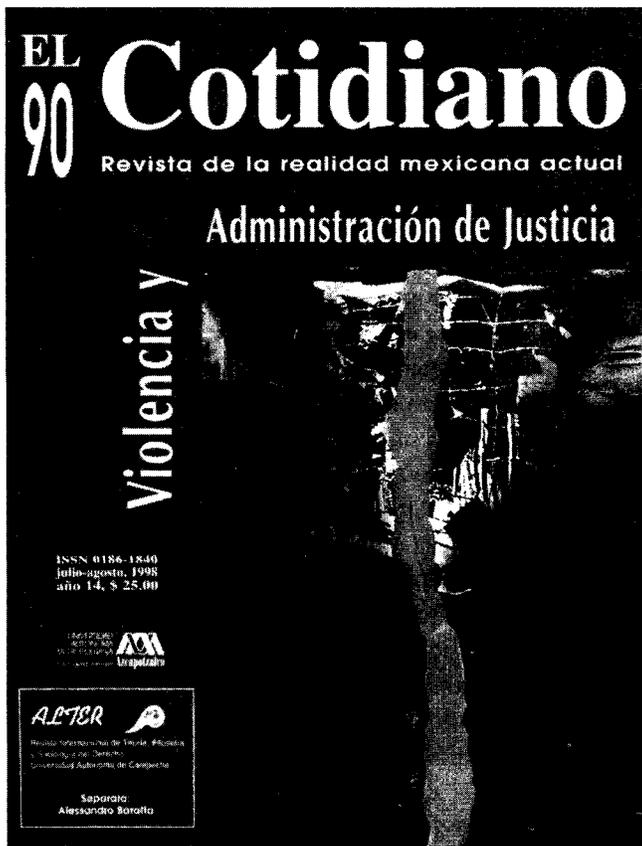
suma, las mujeres ejecutivas, pese a que también son proveedoras y en gran porcentaje jefas del hogar, no han abandonado su gravamen doméstico, por lo que realizan dos jornadas de trabajo.

La preservación del papel tradicional de las mujeres como proyecto principal de vida sigue vigente, y los proyectos de desarrollo personal, laboral, etcétera, dependen, para muchas mujeres, de cómo progresa su matrimonio, proyecto principal. Quizá aquí esté una parte de la explicación del porqué hay pocas mujeres en el mundo de los ejecutivos, ya que dejan el ámbito profesional para dedicarse a labores domésticas.

Mas si abandonamos estas reflexiones y nos centramos en las mujeres ejecutivas tenemos otro tipo de explicaciones, que se centran básicamente en la vida organizacional y que ayudan a comprender la baja participación de las mujeres en puestos ejecutivos. Pues 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.

La segregación vertical (relacionada con la presencia de mujeres en puestos de nivel jerárquico de menor nivel) y horizontal (mujeres en determinadas ramas u ocupaciones), se explica en gran medida por factores inherentes a las políticas que se adoptan al interior de las compañías en función de la distribución y jerarquización de las tareas con base en el 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 las expectativas que se producen en torno al compromiso del funcionario con la empresa, además de que a la mayoría de los casos les exigen relegar a un segundo plano actividades personales y familiares (*ídem*). Esto último es muy costoso para la mujer ya que ha sido preparada culturalmente durante muchas generaciones para que su principal preocupación sea la familia; el bienestar de ésta está por encima de su propio proyecto personal. Si a esto sumamos que las ejecutivas inician su ascenso en la organización en edad fértil y se convierten en madres, la problemática se incrementa para ellas.

Observaciones clínicas muestran que un gran número de mujeres se sienten angustiadas por el desafío de conciliar ambos roles; deprimidas al considerarse impotentes para poderlos combinar; con un sentimiento de culpa por la idea de que no atienden bien a sus hijos y molestas, al mismo tiempo, por las limitaciones que enfrentan como profesionistas por el hecho de ser ma-



Razones más frecuentes de hombres y mujeres para abandonar una compañía

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

Fuente: Gina Zabłudowsky, "Presencia de las mujeres ejecutivas en México", *Sociológica*, año 12, núm. 33, enero-abril, 1997.

dres (*idem*, 1991). Todo ello producto de ese ideal social de mujer que la cultura colocó en su inconsciente.

Un cuadro que elaboró Gina Zabłudowsky muestra con mucha claridad cómo las razones personales son de gran peso para que las mujeres abandonen su trabajo; estos motivos familiares se deben en buena medida a maternidad –como la autora misma lo señala– en contraste con los hombres que dejan una organización para mejorar en el trabajo.

Las organizaciones, lejos de concebir la posibilidad de planear estrategias y políticas para ayudar a las mujeres, consideran que el buen desempeño del puesto depende únicamente de quien lo ocupe y si es una mujer, depende de ella. Así, la mujer se ve obligada a renunciar a su trabajo cuando se encuentra frente a la necesidad de cuidar a los hijos. Algunas mujeres regresan a laborar después, otras no.

La mujer no deja de ser mujer al entrar en la organización; dentro de éstas se dan interacciones entre hombres y mujeres. La sexualidad en la organización posee una característica dual: por una parte es una forma de poder y, por la otra, es una fuente potencial del mismo. La mayoría de lo que se ha escrito sobre sexualidad en las organizaciones trata de asumir una visión heterosexual, tomándola como algo dado. La igualdad sexual de naturaleza heterosexual es una expresión de cuotas de poder. El sexo es una modali-

dad bajo la cual se presenta la dominación masculina y en forma simultánea es una manifestación de la sumisión femenina. Se aprecia que los problemas de orden sexual en la organización tienen un referente inmediato con un ejercicio particular de poder (Medina, 1996). Reflejo de la cultura de una sociedad que ubica a la mujer en otro ámbito.

Una de las variables importantes por las que se argumenta que las mujeres no acceden a puestos ejecutivos es que para éstos se requiere de tiempo completo. Sin embargo, las mujeres ejecutivas que dedican entre 40 y 48 horas a la semana son el 44.50%, mientras que los hombres son el 44.49%. La diferencia es mínima (Zabłudowsky, 1996). Lo verdaderamente cierto es que los funcionarios y ejecutivos, sean estos hombres o mujeres, tienen que dedicar más de 40 horas al trabajo, 68.64% así lo indica (*idem*).

Aquello en lo que indudablemente la mujer está por abajo es en lo que se ha denominado *workaholics*, o sea, personas que trabajan más de 49 horas a la semana. Encontramos que el 42.84% de los hombres trabajan esta cantidad de tiempo, y sólo el 21.81% de mujeres trabaja más de 49 horas a la semana (*idem*).

Algunas investigaciones han encontrado que la discriminación de género es menor en el sector público que en el privado, así nos encontramos únicamente un 13.75% de mujeres gerentes, mientras que entre los funcionarios públicos el 20.67% son mujeres (*idem*). Gina Zabłudowsky afirma que un análisis hecho por la revista *Expansión*, en las 500 empresas más importantes de México hay una ausencia total de mujeres dentro de los cargos de dirección general. Si, además de la dirección general, se consideran los seis cargos ejecutivos más importantes (como, por ejemplo, los directores de administración, finanzas, comercio, producción y recursos humanos), observamos que en México las mujeres representan el 5.48% de los puestos dirigentes. Agregada a la segregación vertical se aúna la segregación horizontal, ya que la presencia de la mujer se concentra en áreas tales como la dirección de recursos humanos –en el 45% de esta área las responsables son mujeres–, en contraste, en la dirección del área de producción sólo se encuentran 4.61%, es decir, nueve mujeres (*idem*).

Las ejecutivas que han alcanzado espacios dentro de las grandes compañías, las que están a la cabeza de las decisiones operativas, de personal y administrativas en industrias, ya sea de la transformación o de los sectores de servicios y bancario, están abriendo espacios para otras mujeres. Su ejercicio dentro de estas

empresas cuestiona las concepciones tradicionales que consideran a la mujer inhabilitada para desempeñarse en puestos de dirección, y lleva a reevaluar la cultura que negaba de forma implícita la inclusión de mujeres en dichos espacios. La condición laboral de las ejecutivas inaugura otras oportunidades para el desarrollo femenino e inicia el cuestionamiento de los cánones tradicionales. La propia mujer tendrá que repasar su identidad femenina, que debe referirse a una sustancia inherente a las mujeres, pensada como un efecto de su manifestación concreta, de múltiples elementos circunscritos a una coyuntura. La realidad de las mujeres está cambiando y su identidad también.

A través de una revolución silenciosa, la ejecutiva mexicana está abriéndose camino y conquistando un lugar en el mundo empresarial, un mundo que era de hombres; ellas mismas reconocen que deben modificar valores y actitudes para poder competir con ellos; una muestra es el siguiente cuadro:

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

Concepto	Frecuencia	%
1) Profesionalismo, preparación conocimientos técnicos, competencia profesional y capacidad, experiencia	18	34
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		

Fuente: Gina Zabłudowsky, "Presencia de las mujeres ejecutivas en México", *op. cit.*

Pero este cambio aún está en ciernes; falta mucho para poder hablar de igualdad entre hombres y mujeres. Es obvio que el único camino para estas mujeres

es la capacitación, el conocimiento, la seguridad y el empeño para conseguir cualquier meta, pero sin olvidar que su físico y cosmovisión son diferentes.

Conclusiones

Indudablemente es un gran triunfo de las mujeres el haber llegado a las universidades, a las curules políticas, a los estadios olímpicos, a la industria, al comercio, a las salas de cirugía, a las bolsas de valores, etcétera. Indiscutiblemente la gran mayoría de las mujeres no muestra disgusto al abrir un libro científico, sino regocijo y gran satisfacción;⁴ evidentemente las mujeres en los negocios han mostrado su gran capacidad, y en la política su profesionalismo, lealtad y, por qué no decirlo, su maquiavelismo es igual o mayor que el de muchos hombres dedicados a la misma actividad. Aunque bien es cierto que muchas mujeres pueden pasar horas hablando de peinados, jitomates, telenovelas, sirvientas e hijos, no quiere decir esto que son todas, o que es lo único que son capaces de hacer.

Si hemos afirmado que la cultura no debe ser pensada como algo ajeno a la cotidianidad; si hemos sostenido que la realidad cultural pertenece a la vida práctica y pragmática de todos los días y de todas las horas del día, si hemos dicho que la historia es resultado de una serie de actos y la decisión de llevar a cabo éstos está permeada por la dimensión cultural; si hemos asegurado que la cultura inhibe o fomenta ciertos avances, es obvio que la rebelión de las mujeres debe estar atravesada por un cambio en lo cultural y los valores que le dan cuerpo a ésta.

Se están abriendo sendas, generando espacios; las mujeres ejecutivas están abriendo brechas, cambiando la cotidianidad de la mujer, pero su presencia aún es limitada, segregada a ciertas áreas de la organización. La asignación de cargos dentro de la empresa todavía se hace en función del género, y las ocupaciones más valoradas son las que se consideran propiamente masculinas. No se puede negar que existe una remuneración diferenciada para hombres y mujeres que ocupan el mismo puesto y que tienen la misma responsabilidad y desempeño.

Los estudios sobre las mujeres ejecutivas aún están en ciernes; entender la cultura que conforma lo femenino en el marco más general de la cultura, nos ayudará a entender por qué la cultura organizacional insiste en segregarlas. Lo cierto es que tenemos más preguntas que respuestas pero éste siempre es el camino de la investigación.

Notas

- ¹ No queremos con esto afirmar que no hay explotación de estos pueblos, ni el hecho de que otros grupos sociales se aprovechan de este atraso, sólo queremos enfatizar la dimensión cultural que permite su reproducción.
- ² En este sentido, la teoría culturalista de los "modelos de cultura" como determinantes de una "personalidad de base" tienen su parte de verdad, siempre a condición de que sea adecuadamente restringida, relativizada e insertada en un marco de análisis dialéctico.
- ³ Es importante señalar que todos los datos manejados en esta parte del presente trabajo corresponden la investigación que se encuentra realizando Gina Zabłudowsky y que fueron presentados en el coloquio "La perspectiva del trabajo gerencial en México", UAM-A, 1996.
- ⁴ Como muestra de la presencia de las mujeres en la ciencia presentamos un cuadro publicado por Norma Blazquez Graf.

Porcentaje de mujeres por área en el SNI 1984-1990

Área	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Ciencias ffsico matemático	13.2	13.6	14.4	15.3	15.1	14.3	14.1
Ciencias biológico bioquímica	24.4	26.2	27.3	27.6	29.0	29.3	30.6
Ciencias sociales y humanidad	27.6	34.2	33.1	35.7	34.0	35.2	35.6
Ingeniería y tecnología	6.4	5.6	6.3	7.0	7.1	7.1	7.6

Fuentes Bibliográficas

- Adorno, T.W. (1984), *Crítica cultural y sociedad*, Madrid, SARPE.
- Alfie, M. T. Rueda y E. Serret (1994), *Identidad femenina y religión*, México, UAM.
- Basaglia, Franca (1985), *Mujer, locura y sociedad*, México, Universidad Autónoma de Puebla.
- Beauvoir, Simone (1994), *El segundo sexo. Los hechos y los mitos*, Alianza Editorial Siglo Veinte
- (1994), *El segundo sexo. La experiencia vivida*. Alianza Editorial Siglo Veinte.
- Engels, F. (s.a.), "El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado", en: *Obras escogidas*, Moscú, Editorial Progreso.
- Gaytán González, Abelino (1991), *Identidad y el nuevo rol femenino*, México, Gradiva/Sociedad Psicoanalítica, núm. 1, vol. 5.
- Hite, Shere (1988), *Mujeres y amor. Nuevo informe Hite*, Barcelona, Plaza & Janes.
- Morali-Daninos, André (1992), *Historia de las relaciones sexuales*, México, Presses Universitaires de France/ Publicaciones Cruz O.
- Muñiz, Elsa (1994), *El enigma del ser: la búsqueda de las mujeres*, México, UAM-A.
- Sartre, Jean Paul (1960), *Crítica de la razón dialéctica*, Madrid.

Publicaciones Periódicas

- Adorno, T. W. (1986), "Cultura y administración", *Sociológica*, México, UAM-A.
- Álvarez, Moreno y Blanco Figueroa (1996), "Las mujeres son humanas", *Casa del Tiempo*, vol. 14, septiembre.
- Beltrán, Rosa (1996), "Los secretos", *Casa del Tiempo*, vol. 14, septiembre.
- Blanquez, Graf (1996), "Aportaciones de las mujeres a la ciencia", *Casa del Tiempo*, vol. 14, septiembre.
- Charles, Mercedes (1990), "Mujer: madre, esposa, trabajadora y ama de casa", *Fem*, núm. 91, julio.
- Espinosa, Elvia y Rebeca Pérez (1994), "Cultura, cultura en México y su impacto en las empresas", *Gestión y Estrategia*, núm. 6, julio-diciembre.
- Fernández, P. (1994), "El México que cambió con las mujeres: fecundidad, educación y trabajo", *Fem*, núm. 141, noviembre.
- Galeana, Patricia (1996), "Conciencia de género", *Casa del Tiempo*, vol. 14, septiembre.
- García, Ana Lidia (1990), "Investigación: mujeres trabajadoras", *Fem*, núm. 95, noviembre.
- González, Juliana (1996), "Humanismo y feminismo en Sor Juana", *Casa del Tiempo*, vol. 14, septiembre.
- Horkheimer, M. (1986), "La filosofía como crítica de la cultura", *Sociológica*, México, UAM-A.
- Pérez Peraza, Héctor (1995), "La mujer frente al varón en el mercado de trabajo", *Fem*, núm. 151, octubre.
- Rangel, Martínez (1993), "Mujer, trabajo y medio ambiente" *Fem*, núm. 128, octubre.
- Ríos, Muñoz (1990) "Mujer-trabajo y fecundidad o la casada trabajo quiere", *Fem*, año 14, núm. 92, agosto.
- Salinas, Beristáin (1996), "Torturas para mujeres", *Casa del Tiempo*, vol. 14, septiembre.
- Solís de Alba, A. (1991), "Identidad femenina: el trabajo, tan sólo, una ayuda", *Fem*, núm. 105, septiembre.
- Zabłudowsky, Gina (1997), "Presencia de las mujeres ejecutivas en México", *Sociológica*, núm. 33, enero-abril.
- (1995), "Presencia de las empresarias en México: diagnóstico comparativo regional y mundial", *Revista Mexicana de Sociología*, México, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, núm. 95, octubre-diciembre.

Otras Fuentes

- Echeverría, Bolívar, *Definición de la cultura*, mimeo.
- Fuente, Aguilar, de la y Osnaya Bustamante (1996), "Sistema de persuasión y trabajo gerencial", ponencia para el coloquio *La perspectiva femenina del trabajo gerencial en México* (memoria), México, UAM-A, noviembre 26.
- Lagarde, Marcela (1991), "Identidad genérica y feminismo", ponencia para el XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas, México, agosto 4.
- Medina Salgado, César (1996), "La ejecutiva mexicana, sexualidad y organizaciones", ponencia para el coloquio *La perspectiva femenina del trabajo gerencial en México* (memoria), México, UAM-A, noviembre 26.
- Zabłudowsky, Gina (1996), "Mujeres ejecutivas en México", ponencia para el coloquio *La perspectiva femenina del trabajo gerencial en México* (memoria), México, UAM-A, noviembre 26.