Empresarias y ejecutivas Entrevista a Gina Zabludowsky

Socorro Arce y Verónica Valenzuela

Con motivo de la visita de la doctora Gina Zabludowsky a la Universidad de Colima, ***GénEros*** aprovechó la ocasión para platicar con ella sobre sus investigaciones en torno a la participación de las mujeres en los empresas. La doctora Zabludowsky tiene una larga trayectoria en investigación y ha publicado varios libros y artículos sobre los temas de teoría social y política, y sobre empresarios en México. Es investigadora de la UNAM y del Sistema Nacional de Investigadores desde 1991 se ha concentrado en el proyecto "Mujeres empresarias en México", que aborda en esta ocasión.

La investigación ha formado parte de diversos proyectos en colaboración con la UNAM, el PIEM de El Colegio de México, Columbia University y UNIFEM. Gina Zabludowsky es pionera en el estudio de este campo en México y ha formado parte del grupo de asesoras sobre el tema para la Conferencia sobre la mujer en Pekín y otros foros internacionales y del país. Incluimos al final de la entrevista un listado de referencias sobre sus publicaciones para quien le interese abundar en el tema.

¿Nos puedes exponer lo que has estado trabajando sobre mujeres empresarias y mujeres ejecutivas?

Como ustedes bien lo señalan, mi investigación se ha centrado en el análisis de la presencia de las mujeres empresarias y ejecutivas en México.

Defino a las mujeres empresarias como aquellas que son propietarias de empresas, que ocupan una posición dirigente dentro de las mismas y que además contratan por lo menos un asalariado(a). Como ven, esta definición no incluye a las mujeres que son autoempleadas ni tampoco a las que sólo son accionistas sin tener un papel activo dentro de su empresa. Por otro lado cabe aclarar que me he concentrado en las empresas registradas, las que están por lo tanto dentro de la economía formal. Sin embargo, este universo es suficientemente amplio ya que están consideradas empresas con una gran variedad de tamaños y giros.

En lo que respecta a las mujeres ejecutivas, la investigación se centra en aquellas que ocupan un cargo de dirección dentro de una gran corporación privada sin ser propietarias de la misma.

Las fuentes y bases de mi investigación se pueden agrupar en tres rangos:

- La interpretación de datos estadísticos como los censos, las encuestas nacionales de empleo, los censos económicos, y otros instrumentos similares.
- Una serie de entrevistas y cuestionarios que he aplicado regularmente a partir de 1991 a mujeres empresarias en distintas partes de la república, a directores de recursos humanos y a mujeres ejecutivas de las grandes corporaciones.
- La consulta de fuentes biblio-hemerográfica sobre estudios que se han realizado en otros países ya que en nuestro medio ha habido una escasísima investigación sobre estos temas.

SA ¿Has contemplado la contraparte en la obrera?

Como se los mencioné en la contestación a la pregunta anterior, mi investigación se centra en mu-

jeres empresarias y ejecutivas. En la medida en que mi objeto de estudio no es la mujer obrera sólo toco este tema en relación a las otras mujeres que me interesa estudiar. Al entrevistar a una mujer con cargos de liderazgo en una compañía pregunto por los porcentajes de hombres y mujeres que trabajan dentro de la misma, por el tipo de prestaciones que existen para las empleadas y obreras, etcétera. Las contestaciones a estas preguntas me han sido útiles para analizar las formas del ejercicio de la autoridad de la propia mujer empresaria y ejecutiva. Los problemas que tienen con respecto al ejercicio de la autoridad y el liderazgo suelen ser diferentes en una empresa donde la mayoría del personal son mujeres que en aquellas en las cuales predominan los hombres. Por otro lado, también me interesa explorar si la mujer que ocupa cargos de decisión importante dentro de una empresa privada suele dar más oportunidades de desarrollo a otras mujeres que trabajan dentro de la misma. Por ejemplo, si encontramos flexibilidad laboral, licencias de maternidad más amplias que las otorgadas regularmente, facilidades de promoción, etcétera.



Las razones por las cuales yo no profundizo en el estudio específico de las mujeres obreras son de diversa índole. La primera de ellas tiene que ver con la necesidad de definir el objeto de estudio. Al hacerlo me di cuenta que en México hay especialistas que ya se han dedicado a la investigación sobre mujeres obreras. Recientemente por ejemplo han destacado diversos estudios que se han hecho en torno a la presencia de la mujer en las industrias maquiladoras.

Como contrapartida, en el ámbito propiamente empresarial, en México y América Latina casi no hay investigación sobre la mujer que ocupa cargos dirigentes de las empresas privadas. Me interesó consecuentemente incursionar en este campo pionero.

SA ¿Pero yo me refería más a las empresas de las mujeres de los sectores populares, que sostienen con mucho a la economía familiar y a la economía de este país?

Como lo señalé anteriormente, la investigación sobre mujeres empresarias que llevo a cabo incluye a un universo muy amplio de las mismas. En ellas hay mujeres con todo tipo de empresa, pero destacan las propietarias de microempresas ya que en término estadísticos su presencia es sumamente importante. Si sólo tomamos en cuenta las empresas micro y pequeñas, nos podemos dar cuenta que la presencia de la mujer como propietaria alcanza por lo menos la tercera parte del empresariado del país.

Efectivamente, como ustedes señalan, muchas de estas mujeres sostienen la economía familiar. En este sentido mi investigación las incluye. De hecho, dentro de mi cuestionario siempre hay un conjunto de preguntas en torno al porcentaje que el ingreso de la mujer representa dentro del total del ingreso familiar. Las contestaciones muestran que hay muchas jefas de hogar.

Sin embargo, como lo dije antes, por necesidades de limitación del estudio, éste no incluye al autoempleo o a las empresas de la economía informal donde la participación de las mujeres es sumamente importante. Se trata de un sector que también ha sido investigado por otros(as) especialistas, por lo cual, desde un criterio estrictamente académico, preferí centrar mi investigación en la participación de la mujer en empresas formalmente establecidas donde los estudios con perspectiva de género son realmente escasos.

VV Nos podrías hablar, primero, del panorama estadístico, tipo de actividad económica, ramas con mayor participación, etcétera, que has encontrado,

tanto en lo referente a las mujeres empresarias, como a las ejecutivas, entendidas ambas como las has caracterizado anteriormente. En segundo lugar nos gustaría que nos expusieras el perfil de estas mujeres. En tercer lugar que nos dijeras algunas problemáticas específicas, especialmente las que apuntan a la identidad femenina de estos sectores.

El manejo de las estadísticas presenta sus propios problemas. Gran parte de la participación económica de la mujer tiende a no tomarse en cuenta dentro de ellas. Hay diversos factores que explican esta situación como lo son, la importancia de la mujer dentro de la economía informal —a la que ya hemos hecho referencia previamente— y el hecho de que en nuestro país muchas de las empresas familiares donde trabajan activamente las mujeres suelen aparecer a nombre del hombre.

Pese a estas restricciones que vale la pena no perder de vista, si nos basamos en los datos del censo podemos observar que las mujeres empresarias representaban alrededor del 18% del total del empresariado nacional. Ahora bien este porcentaje varía mucho según el sector de actividad económica.

Existen giros donde la presencia de la mujer es mucho más importante. Por ejemplo: en el sector de servicios sociales y comunitarios la presencia de las mujeres asciende a un 40%, en servicios de restaurantes y hoteles, el porcentaje también es similar; en el comercio su participación es mucho más fuerte que en la industria (un 23% frente a un 11% respectivamente).

Por otro lado nos encontramos con actividades socialmente consideradas como "masculinas" donde el porcentaje de mujeres empresarias es claramente minoritario como es el caso de la construcción y la minería, donde apenas alcanzan un 2%.

Otra cuestión importante es la que se refiere al tamaño de la empresa. Como ya se ha señalado, las mujeres tienden a concentrarse en pequeñas empresas y a mantener un ritmo más estable de crecimiento dentro de las mismas. En las medianas y grandes empresas la presencia de la mujer propietaria disminuye notoriamente. Con base en un estudio de los directorios de las grandes empresas del país que llevé a cabo en 1994, pude constatar que no hay una sola mujer ni como propietaria ni como dirigente de las mismas.

Ahora me gustaría referirme al caso de las mujeres ejecutivas. Para obtener un panorama estadístico de su presencia nacional, recurrí a los datos proporcionados por la Encuesta Nacional de Empleo. Éste presenta también algunas limitaciones ya que por ejemplo, la diferenciación de rangos de sueldo entre los funcionarios sólo llega hasta 10 salarios mínimos lo cual no permite diferenciar entre hombres y mujeres que reciben sueldos superiores.

Sin embargo, pese a estas limitaciones lo que pude observar es que, como sucede en muchos países, la presencia de las mujeres funcionarias es inversamente proporcional al monto de los sueldos. Asimismo, es interesante hacer notar que esta situación se presenta en forma más acentuada dentro del sector privado que dentro de la esfera gubernamental o de las organizaciones políticas. A pesar de que su presencia aún es claramente minoritaria, es mucho más probable encontrarse con mujeres funcionarias dentro de la administración pública que dentro de las grandes corporaciones privadas.

VV Una aclaración ¿en la investigación sobre ejecutivas incluiste también a las funcionarias?

No, mi estudio se centra básicamente en ejecutivas de las compañías privadas. Los datos sobre las funcionarias en cargos gubernamentales sólo se toman en cuenta con fines comparativos pero no constituyen mi interés central.

Mi investigación sobre ejecutivas tuvo como una de sus fuentes el análisis de las posiciones de dirección más importantes dentro de las grandes corporaciones privadas del país. Para llevarlo a cabo, tomé en cuenta además de la dirección general, los otros cinco o seis cargos de dirección más importantes como son los de las de comercialización, de mercadotecnia, de producción, de relaciones públicas, etcétera. Es decir, los cinco o seis niveles básicos de una compañía. Allí encontré que sólo entre el 4 y 5% son mujeres.

Por otro lado y en contraste con lo que ocurre entre los propietarios de empresas, la posibilidad de encontrar mujeres en altos cargos ejecutivos no depende tanto del giro de actividad de la compañía sino del tipo de cargo que ocupen. La presencia de las ejecutivas no varía en relación al sector, nos encontramos con ejecutivas en las empresas del vestido, dedicadas a la producción de artículos alimenticios o de la construcción. Las posibilidades de encontrar una mayor presencia de ejecutivas varía con otros factores como pueden ser el área de dirección de la empresa. Es mucho más probable encontrar mujeres en las direcciones de recursos humanos que en las de producción.



SA Bueno eso también se corrobora con el tipo de carreras profesionales de las que provienen mayoritariamente las mujeres, según, por ejemplo los datos de la ANUIES.

Sí, efectivamente hay un número de carreras en las que las mujeres aún son minoría tales como las ingenierías que podrían estar directamente vinculadas con las áreas productivas de las empresas.

Sin embargo, también es cierto que en otras carreras como administración de empresas y contabilidad el número de mujeres estudiantes es muy alto y sin embargo esto no se refleja en los cargos de dirección jerárquicamente más importantes de las empresas. Las mujeres que trabajan dentro de las mismas tienden a ocupar los niveles administrativos bajos o intermedios.

Además del sector de actividad, del tamaño de la empresa y de las diferentes áreas de responsabilidad de dirección dentro de las mismas, para el análisis de la presencia de las mujeres empresarias y ejecutivas en México he tomado otros factores como es el relacionado con la distribución regional. En este sentido es muy interesante observar lo que ocurre con lo que podríamos considerar como distintas "culturas empresariales" a nivel nacional o local.

Como ejemplo podríamos mencionar el caso de uno de los estados más industrializados del norte del país como lo es Nuevo León donde existe uno de los índices más bajos de participación de la mujer en cargos de dirección de las empresas privadas. Lo anterior es válido tanto para las empresarias como para las ejecutivas. Posiblemente esto explique por qué la Asociación Mexicana de Mujeres Jefas de Empresa (AMMJE) no haya podido fundar un capítulo en Monterrey cuando ya lo hizo en otras ciudades como Guadalajara, Cancún y Guanajuato.

Las razones que pueden explicar esta situación son de diversa índole. En gran medida la exclusión de las mujeres podría explicarse por las propias características de sector y tamaño de la empresa a las que me he referido previamente. Como sabemos, el perfil de la organización empresarial de Monterrey se conforma por grupos económicos industriales y financieros propietarios de grandes compañías donde en términos estadísticos la presencia de las mujeres es claramente minoritaria. Como contraste con lo que ocurre en Nuevo León, en Guerrero encontramos uno de los porcentajes más altos de mujeres empresariales lo cual podría explicarse tanto por el predominio de las empresas pequeñas en este estado como por el giro de sus actividades. Sería interesante averiguar la importancia de las mujeres empresarias en algunas actividades específicas de la industria turística de este estado: pequeños hoteles y restaurantes en Acapulco y Zihuatanejo, joyerías e industria de la platería en Taxco, etcétera.

Sin embargo, considero que además de estos indicadores económicos, la diferencia entre regiones se explica también por factores vinculados a las diversas "culturas empresariales". Monterrey se caracteriza por una cultura empresarial que podría ser considerada más tradicional. Hasta hace unos años, aún se veía con cierta "sospecha" a un ejecutivo divorciado. Para ingresar y permanecer en el mundo de la dirección de empresas de Monterrey se esperaba que el

hombre tuviera la "estabilidad" de un matrimonio, se apegara a ciertos valores y estilo de vida, etcétera.

Para el diagnóstico de la presencia de la mujer con base en los tres aspectos de las empresas que he señalado (sector de actividad, tamaño y distribución regional) me basé fundamentalmente en datos censales y otros instrumentos estadísticos. Una vez realizado esto, proseguí con otros aspectos de la investigación, en particular lo que se refiere a la vinculación entre empresa y familia. Los datos de este rubro fueron obtenidos a través de cuestionarios y encuestas que se aplicaron entre las propias mujeres empresarias y ejecutivas y entre algunos directores de recursos humanos de las corporaciones privadas más importantes del país.

Así, en lo relacionado a su situación civil, me encontré que tanto entre las mujeres empresarias como entre las ejecutivas, encontramos un alto porcentaje de mujeres no unidas, es decir, solteras, divorciadas o viudas. Del total de las entrevistadas, aproximadamente la mitad está en esta situación, lo cual representa un porcentaje muy alto si lo comparamos con otras mujeres en el país. Esta situación no es única de nuestro país sino que es similar al a que se da a nivel mundial y que incluye no sólo a las ejecutivas del sector privado sino también a muchas mujeres con cargos de responsabilidad política. Un gran número de mujeres que ocupan posiciones de decisión y poder tienen estas características.

Otro de los rasgos que vale la pena destacar en el caso de las mujeres propietarias es el de la importancia de las empresas familiares en el país.

Supongo que a través de tus cuestionarios tuviste oportunidad de conocer la autoevaluación y autoimagen de estas mujeres, con respecto a su trayectoria económica, su carrera y a su ser mujeres. Qué nos puedes decir de esto.

Efectivamente, en mi cuestionario incluí un rubro sobre autoevaluación. En las respuestas me di cuenta que las empresarias tienden a resaltar sus características positivas. Esto quizá se debe a la necesidad de reafirmarse constantemente y de mostrar seguridad en un mundo empresarial predominantemente masculino en el cual las mujeres a veces se sienten amenazadas y sujetas a un permanente cuestionamiento.

Las entrevistadas consideran como factores de éxito la propia tenacidad, fuerza de trabajo y perseverancia. En segundo lugar se mencionan otros atributos como la seguridad, iniciativa e independencia; la ecuación y preparación, la propia ambición y deseo de superación. También se señalan el sentido de responsabilidad, inteligencia y creatividad, y la capacidad para el manejo de grupos y contratación de personal.

En lo que respecta a los obstáculos con los que se enfrentan como mujeres, las empresarias señalaron una continua falta de confianza, un rechazo por parte de los hombres de aceptar sus posiciones de jefatura o mando y otros problemas relacionados con las posibilidades de conciliar sus distintos papeles familiares y laborales. Además de estos factores, las entrevistadas mencionaron como limitaciones la exclusión de la mujer de círculos empresariales formales e informales donde se hacen gran parte de los acuerdos y tratos de negocios (clubes de industriales, campos de golf, comidas varias, etcétera).

Las empresarias señalaron además que en ocasiones se enfrentan con una falta de aceptación por parte de la comunidad financiera para otorgarles créditos. Algunas mujeres apuntaron que muchas de sus empresas estén a nombre de un familiar hombre (hermano, hijo, marido, etcétera) porque sienten que esto les facilita la obtención de créditos.

En las mujeres ejecutivas el caso es necesariamente diferente ya que la mayoría de ellas no se involucra directamente en la obtención de financiamiento para la empresa. Para ellas los obstáculos provienen más bien de la competencia, y de lo que en inglés se llama "glass celling" o techo de cristal que constituyen las barreras culturales invisibles que impiden el ascenso de la mujer en la estructura corporativa. Esto está vinculado a su vez, con la disponibilidad de horario casi total que exigen las grandes empresas a los ejecutivos donde no parece haber cabida para las responsabilidades familiares de la mujer. En este sentido valdría la pena analizar las prácticas corporativas y el concepto de "lealtad" bajo el cual operan en las compañías. Por ejemplo si se decide que el ejecutivo se tiene que mudar a otra ciudad (situación cada vez más frecuente en la era de la globalización), se espera que la familia del ejecutivo hombre se adapte y lo "apoye" en este proceso, mientras todavía sería muy difícil que la familia de la ejecutiva esté en posibilidades para hacerlo.

VV Hay conciencia entre estas mujeres de sus dificultades profesionales por el hecho de ser mujeres.

Las opiniones al respecto están bastante divididas. De la muestra analizada me encontré que, entre las empresarias aproximadamente la mitad señalan



no tener ningún obstáculo específico por ser mujer y otra mitad afirman que desde luego sí se enfrenta a prácticas discriminatorias y problemas diversos.

Entre las ejecutivas la conciencia es más abierta y generalizada. Sólo la minoría señaló no estar sujeta a limitaciones por su condición de mujer.

VV Y con respecto a la maternidad...

Las respuestas también varían mucho entre las mujeres ejecutivas y entre las empresarias. En el caso de las primeras nos encontramos una generalizada opinión sobre las dificultades de conciliar su vida de trabajo con sus responsabilidades maternas. Particularmente, las mujeres menores de 30 años que no han tenido hijos viven un intenso conflicto al enfrentarse con la "necesidad de decidir" entre lo que suele considerarse como alternativas excluyentes: la "familia" y las "posibilidades de desarrollo profesional". Este conflicto es menor entre las mujeres más grandes ya que ellas de alguna forma "ya pasaron por esa decisión". Independientemente de que las ejecutivas mayores sean o no madres, la sensación que expresan es que de alguna forma "su vida profesional y familiar ya está encauzada".

Entre las mujeres empresariales las respuestas varían. A semejanza de las ejecutivas algunas sienten que su vida familiar y profesional son irreconciliables. Sin embargo esto no es una opinión tan generalizada. Muchas mujeres que son copropietarias en empresas familiares encuentran que éstas les permiten contar con la flexibilidad y las redes de apoyo necesarias para poder cumplir con sus responsabilidades como madres y como empresarias. Sin embargo, esto no quiere decir que no se enfrentan a otros problemas.

Las mujeres que toman los puestos de liderazgo en empresas familiares suelen enfrentarse a un rechazo y cuestionamiento muy serio por parte de sus familiares hombres. Hay casos de verdaderos sufrimientos y barreras infranqueables de mujeres que han querido tomar un nivel de dirección similar o superior al de sus hermanos, por ejemplo. Los conflictos a veces suelen intensificarse ya que se producen simultáneamente en el trabajo y en la vida familiar. En varios de mis artículos y libros he desarrollado más ampliamente los problemas relacionados con la "invisibilidad" de la participación de la mujer dentro de las empresas familiares así como otros tópicos que por las propias características de una entrevista aquí sólo han podido ser enunciados brevemente. ♦

Notas

"Hacia un perfil de la mujer empresaria en México, *Revista El Cotidiano*, UAM-Metropolitana, México, abril de 1993.

"Mujer, empresa y familia" en *Mujeres y sus empresas*, Del Verbo Emprender, México, 1993.

"Mujeres empresarias y participación política" en *Estudios Políticos*, cuarta época n. 1, Facultad de ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1993.

"Mujeres empresarias en México" para el libro *La feminización de los espacios*, El Colegio de México (en prensa).

"Presencia de la mujer empresaria en México", *Cuaderno de Investigación*, Centro de Investigación y Docencia Económica, México, 1994.

"La mujer empresaria en México, diagnóstico comparativo a nivel nacional y mundial", en *Revista Mexicana de Sociología*, México, 1995.

"Mujeres ejecutivas y empresarias en México" en *Humanismo, mujer, familia y sociedad*, Instituto Nacional de Nutrición, *Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer* de El Colegio de México y Sociedad Internacional Pro-Valores Humanos E. Fromm, México, 1996.

"Womens leadership and glass cealing barriers in Brazil and México" en *Womens leadership en a changing world*, United Nations Development Fund for Women, New York, 1996.

"Mujeres ejecutivas en México", Memorias del coloquio "La perspectiva femenina en el trabajo gerencial en México", Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, México, 1996.

"Presencia de la mujer ejecutiva en México" en *Sociológica*, Universidad Autónoma Metropolitana, 1997 (en prensa).

"Women and economic decision making: Women entreprenours in México", *Divisionfor the advancement of women*, United Nations, Nueva York (en prensa).