

Las mujeres ejecutivas desde el *suelo pegajoso* hasta el *techo de cristal*. En la búsqueda permanente de un *horizonte quebradizo*

Executive women from the *sticky floor* to the *glass ceiling*.
In the permanent search for a *brittle horizon*

Alma Patricia Aduna Mondragón

César Medina Salgado

Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Azcapotzalco

Resumen

En el presente documento se analiza el creciente arribo de las mujeres al mercado de trabajo global. A pesar de esta migración femenina existen impedimentos intangibles para el acceso de las mujeres en puestos de dirección. Estos obstáculos son conocidos como el *techo de cristal*. El discurso organizacional actual busca la igualdad de género, aunque en los hechos todavía se favorecen los atributos masculinos del ejercicio del poder. Por ello quizá se asiste a la constitución de un *horizonte quebradizo* para las futuras mujeres en puestos de dirección. Este horizonte de la carrera profesional se ve como un punto nebuloso al final del camino, en un primer momento inalcanzable para las mujeres por estar unido al cumplimiento de sus obligaciones

Abstract

This document analyzes the growing arrival of women in the global labor market. Despite this female migration, there are intangible impediments to women's access to management positions. These obstacles are known as the *glass ceiling*. The current organizational discourse seeks gender equality, although in fact the male attributes of the exercise of power are still favored. For this reason, perhaps we are witnessing the constitution of a *fragile horizon* for future women in management positions. This career horizon looks like a hazy spot at the end of the road. At first, unattainable for women because they were linked to fulfilling their family obligations, limiting their incorporation, permanence, and promotion in the labor market (thus

familiares, limitando su incorporación, permanencia y ascenso en el mercado laboral (labrando así *el suelo pegajoso*). Una vez adquirido se puede perder por incurrir en el mínimo error. De aquí nace su frágil carácter y su efímera permanencia. Para construir una perspectiva teórica de naturaleza descriptiva y explicativa sobre este fenómeno se consultaron documentos y estadísticas, internacionales y nacionales de naturaleza pública y privada.

Palabras clave

Igualdad de género, mercado global, techo de cristal, suelo pegajoso, ejecutivas.

tilling *the sticky soil*). Once acquired, it can be lost by making the slightest mistake. From here his fragile character and his ephemeral permanence are born. To build a theoretical perspective of a descriptive and explanatory nature on this phenomenon, international and national documents and statistics of a public and private nature were consulted.

Keywords

Gender equality, global market, glass ceiling, sticky floor, executives.

Introducción

El uso del poder para construir.

Tener, ser, hacer o ser, hacer, tener.

Crear servir y conectar, generar valor en la empresa y en la vida personal.

Tomar decisiones importantes para trascender en la vida de las personas.

Valores y creatividad diferente.

Lorena Guillé-Laris (2015)

Directora ejecutiva de Fundación Cinépolis©

Este artículo tiene como objetivo principal analizar la participación de las mujeres como directoras ejecutivas. El énfasis analítico se centrará en desenmarañar el *Nœud Gordien* constituido por una amalgama de elementos estructurales (principios, reglas, procedimientos, políticas) empleados como impedimento para el arribo de las mujeres hacia un determinado puesto. A esta combinación de obstáculos se les conoce como el *techo de cristal*.

La hipótesis subyacente detrás de este fenómeno establece que toda mujer, como cualquier empleado en una organización, puede acceder o aspirar a ocupar cualquier puesto. Pero de *facto* esto no ocurre así debido

a la intangibilidad y la opacidad con las cuales se revisten las barreras estructurales para asumir un determinado rol en la organización. Para investigar estos impedimentos se realizó una búsqueda biblio-hemerográfica bajo un esquema metodológico de carácter deductivo, exploratorio y explicativo. También se recuperan estadísticas ilustrativas del fenómeno y algunas opiniones de mujeres ubicadas en puestos ejecutivos.

El trabajo está organizado en cuatro apartados: 1. Conceptualización. 2. Las mujeres y su participación en la economía global; 3. Las CEO mujeres en México y 4. Techo de cristal: Orígenes e implicaciones para las mujeres CEO.

Conceptualización

Las personas poseen la capacidad o incapacidad de asumir ciertos comportamientos y de adquirir determinados saberes, lo cual es percibido como algo natural y biológico siempre existente y, por lo tanto, imposible de modificar (Anzorena, 2008).

El género, como un conjunto de prácticas, creencias, representaciones y prescripciones sociales establecidas entre los integrantes de un grupo humano en función de una simbolización de la diferencia anatómica entre hombres y mujeres (Lamas, 2000), está asociado a variables definitivamente socioeconómicas y culturales en una serie de aspectos de la vida cotidiana imposibles de dejarse a un lado. Probablemente, estos aspectos se encuentran relacionados con el mercado laboral al involucrar una serie de conductas y desempeños esperados.

Aquí la pregunta principal por esclarecer consiste en: ¿las mujeres se enfrentan no sólo a un *techo de cristal* como un conjunto de impedimentos para acceder a los puestos superiores de la escala organizacional, sino también a un *suelo pegajoso*? Este último concepto ilustra las dificultades enfrentadas por las mujeres para acceder a los altos niveles de la carrera académica y laboral (Camarena y Saavedra, 2017).

El *suelo pegajoso* se entiende como aquellos impedimentos (basados en estereotipos) que subyugan a las mujeres al cumplimiento de sus obligaciones familiares, limitando su incorporación, permanencia y ascenso al mercado laboral, lo cual las lleva a acceder a empleos de medio

tiempo o empleos tasados con una remuneración inferior. Tal y como señalan Gómez, Hormigos y Pérez (2016, citados en Escudero, 2018), las mujeres no pueden desenvolverse y acceder al mercado de trabajo porque asumen la mayoría o la totalidad de las actividades de cuidado del hogar, cumpliendo con el rol social asignado de madre y amas de casa; por esta razón generalmente ellas son quienes se ubican en trabajos muy precarios, con peores condiciones laborales, así como con salarios bajos (Escudero, 2018). Esta situación se agudiza con los problemas estructurales de las ciudades industriales constituidos por la relación cada vez más desequilibrada entre los contenedores (pequeños centros habitados, construidos de acuerdo con actividades y vehículos arcaicos) y los contenidos (población urbana con aceleradas tasas de crecimiento y desempeñando funciones laborales completamente nuevas) (Masi, 1999).

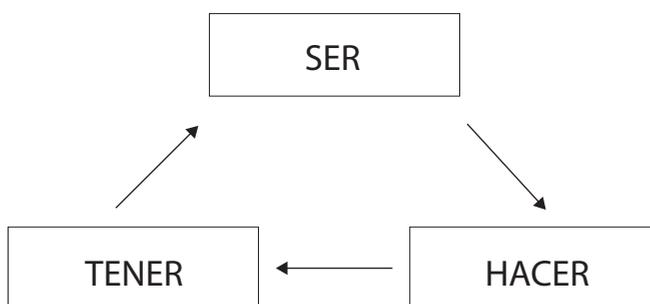
Ramos, Barberá y Sarrió (2003, citados en Camarena y Saavedra, 2017) destacan las principales dificultades internas y externas para el ascenso de las mujeres a puestos de poder:

- A. *Barreras internas asociadas a la identidad de género femenina.* Tienen relación con el proceso de socialización que fomenta el desarrollo de características y actitudes asociadas a la identidad de género femenina que pueden ser negativas para su promoción y éxito profesional.
- B. *Barreras externas asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género.* La cultura organizacional actúa bloqueando la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género.
- C. *Barreras producidas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares.* Se refiere a la falta de un reparto equitativo de las responsabilidades familiares y a la ausencia de apoyos organizacionales que impiden a las mujeres asumir puestos de poder.

Una de las barreras más importantes está constituida por la decisión propia asumida por la mujer de no aceptar puestos directivos para no romper el equilibrio entre su profesión y su papel de esposa y madre (De Anca y Aragón, 2007).

A continuación, en la figura 1, se presentan tres factores clave (Guillé-Laris, 2015) porque parecen marcar el desarrollo de cualquier persona y en particular, de un CEO (*Chief Executive Officer*) o director ejecutivo exitoso ya sea hombre o mujer. Además, como se verá más adelante, estos conceptos podrán ser asimilados como los ejes orientadores del resto del documento.

Figura 1
Los caminos divergentes en la vida ejecutiva



Fuente: Elaboración propia con ideas aportadas por Guillé-Laris (2015), directora ejecutiva de Fundación Cinépolis©.

En un esfuerzo inicial por entender los tres conceptos y sus implicaciones se acude a sus definiciones recuperadas del Diccionario de la Real Academia Española (s.f., definición 1-15). Así se tiene *ser* (De ser):

1. copulat. U. para afirmar del sujeto lo que significa el atributo; 2. aux. U. para conjugar todos los verbos en la voz pasiva; 3. intr. Haber o existir; 4. intr. Indica tiempo; 5. intr. ser capaz o servir; 6. intr. Estar en lugar o situación; 7. intr. Suceder, acontecer, tener lugar; 8. intr. Valer, costar; 9. intr. Indica relación de posesión; 10. intr. Opinar del mismo modo que alguien; 11. intr. Seguir el partido o la opinión de alguien; 12. intr. Mantener la amistad de alguien; 13. intr. Corresponder, parecer propio; 14. intr. Formar parte de una corporación o comunidad; 15. intr. Tener principio, origen o naturaleza, hablando de los lugares o países.

Con respecto a la palabra *hacer* se tiene. Del lat. *facere*. 1. tr. Producir algo, darle el primer ser; 2. tr. Fabricar, formar algo dándole la forma, norma y trazo que debe tener; 3. tr. Ejecutar, poner por obra

una acción o trabajo; 4. tr. Realizar o ejecutar la acción expresada por un verbo enunciado previamente; 5. tr. Dar el ser intelectual, formar algo con la imaginación o concebirlo en ella. Hacer concepto, juicio, un poema; 6. tr. Contener, tener capacidad para; 7. tr. Causar, ocasionar; 8. tr. Fomentar el desarrollo o agilidad de los miembros, músculos; 9. tr. Disponer, componer, aderezar; 10. tr. Componer, mejorar, perfeccionar; 11. tr. Dar un determinado aspecto; 12. tr. Juntar, convocar; 13. tr. Habituar, acostumbrar; 14. tr. Cumplir una determinada edad; 15. tr. Recorrer un camino o una distancia; 16. tr. Enseñar o industrializar las aves de caza (Diccionario de la Real Academia Española, s.f., definición 1-16).

El término *tener* proviene del lat. *Tenēre*. 1. tr. Asir o mantener asido algo; 2. tr. poseer (|| tener en su poder); 3. tr. mantener (|| sostener). U. t. c. prnl; 4. tr. Contener o comprender en sí; 5. tr. dominar (|| sujetar); 6. tr. guardar (|| cumplir); 7. tr. hospedar (|| recibir huéspedes); 8. tr. Estar en precisión de hacer algo u ocuparse en ello; 9. tr. Juzgar, reputar, considerar; 10. tr. Estimar, apreciar; 11. tr. Emplear, pasar algún espacio de tiempo en un lugar o sitio, o de cierta manera; 12. tr. Experimentar; 13. tr. Mantener una actitud. Tener cuidado, consideración; 14. tr. Profesar un sentimiento hacia alguien o algo; 15. tr. U., con los nombres que significan tiempo, para expresar la duración o edad de las cosas o personas de que se habla; 16. tr. U. como auxiliar con participio conjugado, haber; 17. tr. Denota la necesidad o determinación de hacer aquello que expresa una cláusula posterior introducida por *qué*; y 18. tr. p. us. Detener, parar (Diccionario de la Real Academia Española, s.f., definición 1-18).

¿Qué se puede recuperar de las acepciones anteriores para los fines del presente trabajo? El o la *Chief Executive Officer* (CEO) o director ejecutivo, debe afirmarse como sujeto y sus atributos como persona; ser capaz de servir; estar en capacidad en cualquier tiempo y lugar; mantener la amistad de alguien; corresponder, parecer propio; formar parte de una corporación o comunidad; y tener principios, origen o naturaleza. Además tener la posibilidad de darle forma a algo, norma y trazo; realizar o ejecutar una determinada acción; disponer, aderezar; componer, mejorar, perfeccionar; habituarse, [acostumbrarse a distintas situaciones]; asirse o mantenerse asido a algo; poseer (tener en su poder); mantener (sostener) contener o comprender en sí; dominar (sujetar); guardar (cumplir); hospedar; estar en precisión de hacer algo u ocuparse en ello; juzgar, reputar,

considerar; estimar, apreciar; emplear, pasar algún espacio de tiempo en un lugar o sitio, o de cierta manera; experimentar; mantener una actitud es decir tener cuidado, consideración [hacia los demás]; expresar un sentimiento hacia alguien o algo.

Al revisar el conjunto de atributos, sentimientos, emociones y acciones atribuidas a un director general se puede comprender el rol tan complejo desempeñado por los CEO en las organizaciones. A esta enmarañada actuación se debe agregar la interseccionalidad, es decir, la necesidad de reconocer la interacción del género con otras dimensiones y así conformar la identidad de las personas, como son la clase social, la raza, la etnicidad y/o la orientación sexual (Bhavani, 1997; Snyder, 2006; Benaria, Berik y Floro, 2018).

Análisis

Las mujeres y su participación en la economía global

En los últimos 30 años la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo ha aumentado en concordancia con las crecientes oportunidades económicas. Esta situación ha atraído a muchas mujeres hacia el mercado de trabajo en busca de mayores ingresos. Entre 1980 y 2008, la disparidad de género, aunque se ha venido reduciendo, pasando del 32 al 26% es un fenómeno aún persistente. En 2008 las mujeres representaban ya más del 40% de la fuerza laboral mundial.

Grandes incrementos en la participación femenina ocurren en países con tasas iniciales muy bajas (principalmente en América Latina y el Caribe y, en menor medida, en el Oriente Medio y norte de África), sumados a pequeñas reducciones en países con tasas originarias muy elevadas (principalmente en Europa oriental y Asia central). Este comportamiento podría suponer una convergencia en las tasas de participación en todas las regiones, pero aun bajo este supuesto existen diferencias significativas. El nivel más bajo de participación de mujeres en la fuerza de trabajo se encuentra en el Oriente Medio y norte de África (26%) y Asia meridional (35%), y el más alto en Asia oriental y el Pacífico (64%) y África al sur del Sahara (61%).

Entre 1980 y 2008 se incorporaron 552 millones de mujeres a la población activa en todo el mundo y se prevé que se incorporen 1,000 millones de mujeres más durante la próxima década. Teniendo en cuenta que el 40% de la población activa mundial en la actualidad son mujeres, nunca se había incorporado una generación al mercado con unos niveles tan altos de participación femenina.

Como se puede observar en el cuadro I, las regiones donde las mujeres tienen una participación mayoritaria se ubican en Asia del Este [para agricultura (29.07%) e industria (46.87%)], Asia del Sur [para agricultura (26.12%) e industria (13.54%)], el África Subsahariana [en agricultura (22.82%)] y en las Economías desarrolladas y la Unión Europea [en el sector industria (11.17%) servicios (30.27%)] seguidas por Asia del Este (23.33%) y América Latina y el Caribe (14.70%).

Cuadro I
Empleo por sector y sexo, Mundo y regiones.
Datos exclusivos para el sexo femenino (millones)

Sector (2013)	Agricultura		Industria		Servicios	
Región del Mundo	412.4	100%	215.7	100%	614.1	100%
Economías desarrolladas y la Unión Europea	5.8	1.41	24.1	11.17	185.9	30.27
Europa central y sureste	14.3	3.47	14.2	6.58	45.8	7.46
Asia del Este	119.9	29.07	101.1	46.87	143.3	23.33
Sur Este de Asia y el Pacífico	52.0	12.61	21.2	9.83	57.9	9.43
Asia del Sur	107.7	26.12	29.2	13.54	29.4	4.79
Latinoamérica y el Caribe	10.4	2.52	13.4	6.21	90.3	14.70

Continúa en página siguiente.

Viene de página anterior.

Sector (2013)	Agricultura		Industria		Servicios	
Este Medio	2.8	0.68	1.2	0.56	6.8	1.11
África del Norte	5.4	1.31	1.5	0.70	6.8	1.11
África Subsahariana	94.1	22.82	9.5	4.40	48.1	7.83

Fuente: Tomado de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2014: 97).

De esta forma, bajo las expectativas manejadas por la OIT en 2014 las regiones de mayor ocupación femenina en el mundo serían: las Economías Desarrolladas, la Unión Europea y Asia; y en menor medida Latinoamérica y el Caribe en conjunto con el África Subsahariana.

Por otra parte, con respecto a la vulnerabilidad en el empleo nuevamente destacan Asia del Este (26.92%), África Subsahariana (23.71%) y Asia del sur (23.01%) (ver cuadro II).

Cuadro II
Empleo vulnerable por sexo, Mundo y regiones.
Datos exclusivos para el sexo femenino (millones)

Mundo (estimación 2018)	634.4	100%
Economías desarrolladas y la Unión Europea	17.4	2.74
Europa central y sureste	13.9	2.19
Asia del Este	170.8	26.92
Sur Este de Asia y el Pacífico	85.1	13.41%
Asia del Sur	146.0	23.01
Latinoamérica y el Caribe	38.4	6.05
Este Medio	4.1	0.65
África del Norte	8.3	1.31
África Subsahariana	150.4	23.71

Fuente: Tomado de la OIT (2014: 99). Las CEO mujeres en América Latina y el mundo.

En diez países de América Latina, casi dos terceras partes del incremento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo puede atribuirse a una mejor educación y los cambios en la configuración de las familias (matrimonio a una edad más tardía y reducción de la fertilidad). No obstante, en particular desde 1980, la tasa de participación femenina en todos los niveles de ingresos ha ido aumentando considerablemente con el paso del tiempo. Así pues, en cada uno de los niveles de ingreso *per cápita* ahora hay más mujeres participando en una actividad económica fuera del hogar superando así a cualquier otro momento de la historia.

A pesar de los crecientes avances logrados por las mujeres en Latinoamérica todavía existen diversos aspectos susceptibles de tomarse como causa o consecuencia de la situación de discriminación de la mujer. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2007) y (Montaño, 2007) consideran cuatro dimensiones clave de la autonomía y el empoderamiento:

- Derechos reproductivos y el acceso a la salud reproductiva.
- Empleo informal y mal pagado. También se encuadraría en este apartado la importancia del trabajo de cuidado, las políticas públicas de armonización de la vida familiar y laboral, y la interrelación entre pobreza y género.
- Participación política femenina, relacionado con la necesidad de empoderamiento público.
- Violencia contra las mujeres, el más grave de los atentados a la autonomía de la mujer.

Para atenuar estas condiciones es necesario establecer políticas públicas intersectoriales efectivas orientadas a eliminar la división sexual del trabajo, la segregación y discriminación de género en el mercado laboral. Las brechas de género en el uso de las tecnologías y la segregación educativa en la formación técnico-profesional auguran un impacto diferenciado entre hombres y mujeres en el acceso y la calidad del empleo que, lejos de eliminar las brechas, podría profundizarlas (Vaca, 2019).

Abramo (2004) señala, en referencia a una investigación realizada en Chile en el periodo 1998-1999, sobre las percepciones empresariales con respecto al desempeño laboral de hombres y mujeres. Entre los resul-

tados obtenidos se encontró evidencia de una consideración generalizada en muchos de ellos —*a priori*— donde se ubicaba a las mujeres como las principales responsables de las funciones familiares y domésticas, y no como el soporte económico de sus hogares. De esta manera, se esgrimen una serie de argumentos relacionados con el comportamiento y las expectativas de las mujeres en y frente al trabajo. Consecuentemente, se toman y justifican una mirada de decisiones concretas cuya culminación en gran medida restringe sus posibilidades de acceso al empleo y las condiciones en las cuales éste se ejerce.

En opinión de Marina Castañeda (2002:21) lo anterior puede representar:

A [una de tantas] modalidades [...] sutiles del machismo en las costumbres, los gestos y las palabras del diario acontecer, en la comunicación, el amor, la familia, y la amistad. El machismo actual opera tras las apariencias, en detalles que tal vez parezcan anodinos pero que revelan un juego de poder importante, detalles pequeños conllevan a consecuencias grandes.

Por otra parte, los progresos en materia de fertilidad, los avances educativos, la mayor capacidad de acción y decisión de las mujeres y su entrada al mercado de trabajo no son tan sólo factores relacionados sino mutuamente reforzados. Esta falta de capacidad de acción y decisión entre las mujeres —como se manifiesta en la violencia doméstica— tiene consecuencias para la conducta cognitiva de los y las menores y para su salud en la vida adulta. Aun así, se puede mostrar la presencia de algunos avances como los relacionados en la tabla III acerca de las líderes en América Latina.

El promedio observado de mujeres en los consejos de administración de la muestra de este cuadro III es de aproximadamente el 19%.

Cuadro III
Las líderes: Las compañías con mayor presencia de mujeres en sus consejos

Empresa	País	Mujeres en el consejo	Porcentaje con respecto al total de miembros %	Total de miembros del consejo
Femsa	México	4	21.05	19
Wal Mart	México	3	23.07	13
Electrobrás	Brasil	2	22.22	9
TAM	Brasil	2	25	8
TIM Celular	Brasil	2	22.22	9
Movistar	Venezuela	2	20	10
JBS	Brasil	2	18.18	11
Organización Soriana	México	2	16.66	12
Pemex	México	2	16.66	12
<i>Pão de Açúcar</i> (Pan de Azúcar)	Brasil	2	14.28	14
Telefónica	Brasil	2	10.52	19

Fuente: Adaptada de América Economía (2010).

“Las mujeres en los últimos años han salido de las esferas privadas para incorporarse al mundo público. Se han formado más para tener mejores herramientas y habilidades, pero este proceso no ocurre en una sola generación”, dice Cristina Hube (García, 2010: párr. 6), profesora de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad Diego Portales, en Chile. Las cifras de los demás países no son mejores. En Brasil Eletrobrás, el grupo de *retail Pão de Açúcar* (Pan de azúcar) o Telefónica son firmas

donde la mujer comienza a tener una leve presencia en la mesa directiva, pues tienen dos mujeres en cada uno de sus consejos. En Chile, empresas como Codelco, Enersis, Cencosud o Copec no tienen en la actualidad mujeres en su órgano rector, situación que se modifica levemente en otras como Escondida o Falabella, donde hay una mujer, respectivamente. En Colombia, la junta directiva de Ecopetrol tiene nueve miembros, con una sola mujer. Algo similar a lo que ocurre con la ecuatoriana Petroecuador: una mujer para un directorio de ocho miembros.

A nivel colectivo, el aumento en la capacidad de acción y decisión de las mujeres puede tener un efecto transformador para la sociedad, al influir en las instituciones, los mercados y las normas sociales diseñadas originalmente para limitar su capacidad de acción y decisión, así como sus oportunidades a nivel personal.

Promover la autonomía de las mujeres como agentes políticos y sociales podría modificar las opciones de las mujeres en materia de políticas y así permitir a las instituciones su intervención como un agente representativo de una mayor variedad de voces. Con estos cambios habrá instituciones y políticas más favorecedoras de los intereses de aquéllos con menor capacidad de influencia y, consecuentemente, será más probable el abordaje y corrección de las limitaciones institucionales y las deficiencias de los mercados tendientes a la promoción de las desigualdades de género convirtiéndolas en algo permanente.

A nivel global sólo países como Italia, Noruega, Australia, Reino Unido y Canadá experimentaron un aumento del 5% en el número de mujeres en los consejos de administración. Las juntas directivas en América no presentan gran diversidad; sin embargo, el progreso en Europa, Oriente Medio y África presenta una gran variación. La diversidad en las juntas administrativas va en aumento, como se observa en Australia.

¿Qué efectos provoca el tener un mayor número de mujeres en la dirección? En compañías lideradas por mujeres, la diversidad del consejo es mayor. Cuando una mujer ocupa el cargo de presidenta del consejo o de CEO de la compañía aumenta el número de mujeres en el consejo de administración, con una diferencia de alrededor de un 10% con respecto a las compañías lideradas por hombres.

En algunos países como Noruega, donde se ha establecido una cuota de género, tiene el porcentaje más alto de puestos ocupados por mujeres, con un 42%; en segundo lugar, se encuentra Francia, con un 40%; y, posteriormente, Suecia, con un 31,7%. Los tres principales sectores con mayor presencia femenina en los consejos de administración son: bienes de consumo, con un 25%; industria de servicios financieros, un 24% y salud, un 23% (Koninsburg, 2017).

La situación en México se revisará con mayor detalle en la sección siguiente. Baste a manera de introducción citar la opinión de Daniel Aguiñaga, Socio Líder de Gobierno Corporativo de la compañía *Deloitte*® México (Koninsburg, 2019: 59):

La participación de las mujeres en los directorios y en los puestos de alta gerencia sigue siendo un área de oportunidad importante en México. Las organizaciones deben entender que la inclusión de mujeres en estos niveles traerá diferentes ideas al proceso de toma de decisiones. Las juntas deben representar el mercado en el cual operan y en México las mujeres son importantes responsables de la toma de decisiones en las industrias. También es interesante observar cómo en las compañías familiares ahora existe un mayor porcentaje de mujeres participando en sus juntas directivas en comparación con las compañías que cotizan en bolsa en México.

Las CEO mujeres en México

Como se mencionó en párrafos superiores, un mayor número de mujeres se han incorporado a la actividad económica en el mundo y México no es la excepción. En el segundo semestre de 2016 las mujeres en México representaban en la actividad económica un 43.4 % y son mujeres cuya edad fluctuaba entre los 15 años o más, ahora se tiene una mayor escolaridad, pues el 59% posee nivel medio superior o superior. Del total de mujeres ocupadas, el 62% son trabajadoras, 23% trabajadoras por cuenta propia y 7% no asalariadas y, tan sólo, 2.2% son empleadoras. El 89% de las empleadoras se ubican en micronegocios. El número de mujeres en el sector público pasó del 33% 2015 al 22% en 2016. La brecha salarial entre hombres y mujeres se ubica alrededor del 28%.

En México, para el 2018 el 92.2% de los puestos en los consejos de Administración es ocupado por hombres y 7.8% por mujeres, como CEO (directoras generales) el porcentaje es cero y como CFO (Directoras Financieras) 7.7%, según el informe *Mujeres en el Consejo de Administración*. Una perspectiva Global de la consultora *Deloitte*©, (Koningsburg, 2019: 61). Lo recomendable para los consejos es tener un mínimo de tres mujeres y además deben contar con un plan de carrera e ir preparando a las personas para acceder a puestos directivos y formar parte de un consejo. Cabe destacar que donde una mujer es CEO el ambiente es más positivo, los empleados están contentos y la empresa crece más. Las mujeres incorporan en la empresa rasgos como la paciencia, la protección y el interés por los demás, considerados típicamente femeninos. Las CEO mujeres tienen un mejor manejo del tiempo. Planifican mejor y se fijan metas alcanzables (Escapa y Martínez, 2010; Zabludovsky, 2013).

Aquí la problemática no consiste sólo en tener más CEO mujeres, sino cómo las empresas orientan este talento, “cuando no se fomenta la diversidad, y es difícil llegar a ese nivel, la mujer asume un liderazgo masculino y acaba siendo más ruda que un hombre” (Vargas, 2016: párr. 6), indicó la directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE).

La presencia de mujeres en consejos de administración en México, aunque deseable, no es sólida. Alcanzar un equilibrio a ese nivel podría llevar 25 años, considerando la situación actual entre hombres y mujeres en puestos directivos. Sólo 2% de las empresas busca talento femenino: *ManPower*©: en 25 años, hasta un tercio de los CEOs nuevos serán mujeres (Notimex, 2014).

Las mujeres en puestos directivos en México se distribuyen de la siguiente forma: 18% como *Chief Financial Officer (CFO)*, mientras 14% es *Corporate Controller*, según datos reunidos por el CIMAD. Las mujeres en el área de *Chief Marketing Officer (CMO)* equivalen a 12% y sólo menos del 4% tiene la función de CEO (Vargas, 2016).

En México, las hijas (pero no los hijos) de las mujeres con mayor control sobre las decisiones relacionadas con el hogar dedican menos

horas a las tareas domésticas. Al examinar el desempeño por género en el caso de la educación se encuentra una correlación entre el aumento de los ingresos y la posibilidad de las familias para enviar a la escuela tanto a sus hijos varones como a sus hijas.

Los países más ricos también pueden invertir en sistemas de educación más accesibles gracias a la construcción de escuelas y la contratación de maestros. Cuando se combinan con mejores sistemas de incentivos y de rendición de cuentas, estos factores ayudan a prestar mejores servicios y más económicos, lo cual reduce los costos de acceso para los hogares y aumenta su utilización en otras actividades. Cuando todos esos factores se han combinado, las disparidades se han superado con rapidez, como ocurre en el caso de Marruecos o en el de Finlandia. El sistema educativo finlandés está considerado uno de los mejores del mundo, especialmente por sus buenos resultados en los Informes Pisa.

Mucho del éxito logrado por los finlandeses se debe a los docentes como profesionales valorados. La educación es una profesión con prestigio y los profesores tienen gran autoridad en la escuela y en la sociedad. El equivalente a Magisterio en Finlandia es una titulación complicada, exigente y larga, que además incluye entrevistas personales, por lo que los maestros son profesionales muy bien preparados y vocacionales. La educación es gratuita y, por lo tanto, accesible a todos. El sistema educativo público establece que la educación es obligatoria y gratuita entre los 7 y los 16 años y debe ser impartida por centros públicos. Tampoco se paga por los libros ni por el material escolar, y todos los niños reciben una comida caliente al día en el colegio, también gratuita. En el caso de que el niño viva a más de 5 kilómetros del centro escolar, el municipio debe organizar y pagar el transporte (Aula Planeta, s. f.).

Como se puede observar, las interacciones entre los hogares, los mercados y las instituciones también pueden explicar el patrón y el ritmo de aumento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo. La decisión de una mujer de trabajar fuera del hogar responde tanto a cambios en su propio salario como en sus ingresos familiares. Conforme los países de ingreso bajo se hacen más ricos, las mujeres tienden a par-

ticipar menos en el mercado de trabajo porque sus ingresos familiares también aumentan.

En resumen, tanto si son agricultoras, así como empresarias o trabajadoras, muchas mujeres se ven presas en una trampa de la productividad: trabajan duramente en condiciones poco equitativas caracterizadas por la desigualdad de acceso a los insumos productivos. Esta trampa impone costos considerables para el bienestar y las oportunidades económicas de las mujeres de hoy, y graves desincentivos para invertir en las mujeres de mañana [esta situación parece bosquejar un horizonte peligroso para las futuras CEO].

Techo de cristal: Origen e implicaciones para las mujeres CEO

Entre las posibles causas del origen del denominado *techo de cristal* se encuentran: las reglas informales, redes o *networks* masculinas existentes en las organizaciones; la política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, la escasez de mentoras y la falta de políticas organizacionales tendentes a lograr un mayor respeto a la vida privada y la conciliación entre el trabajo y la familia. El cuádruple papel de las mujeres como mujer, hija, esposa, madre (figura 1) representa un problema crucial para asumir puestos de dirección caracterizados por una ingente demanda de tiempo para la realización de las tareas laborales. Por otro lado, la falta de un reparto equitativo de las responsabilidades familiares y la falta de apoyos organizacionales, impiden a las mujeres asumir puestos de poder (Camarena y Saavedra, 2017).

Figura 1

Los roles sociales como impedimentos para arribar a puestos ejecutivos



Fuente: Elaboración propia.

Otra fuente que genera el *techo de cristal* se encuentra en las propias mujeres porque subestiman sus capacidades. Un estudio elaborado en España (por Cuadrado y Morales, 2007, citado por Camarena y Saavedra, 2017) revela que la identificación emocional con la organización, la interferencia del trabajo en la vida familiar y la identificación cognitiva con la organización y los valores propios, son las variables que tienen poder predictivo para diferenciar a las mujeres que no ocupan un puesto directivo de las que sí lo hacen. Esto se evidencia en su incapacidad para negociar su primer salario, tan sólo el 7% de las egresadas lo hace frente al 57% de los varones (Babcock y Laschever, 2009, citado por Arceo *et al.*, 2018).

De 190 jefas y jefes de estado 9 son mujeres y del personal parlamentario en el mundo el 13% son mujeres, en las juntas directivas la presencia de las ejecutivas se ubica en un 15 o 16%. Como sociedad se ejerce una mayor presión en los hijos para tener éxito y se omite sobre las mujeres.

Por otra parte, los hombres atribuyen su éxito a sí mismos y las mujeres a factores externos. Si a una mujer se le pregunta cómo logró hacer su trabajo dirá que le ayudaron, mientras un hombre dirá es *obvio*, [él] es

genial para su trabajo. El éxito y la simpatía tienen una correlación positiva en el caso de los hombres, pero ocurre lo contrario con las mujeres. Las mujeres, por ejemplo, tienen que hacer de su pareja un buen compañero. Si ambos trabajan y tienen un hijo la mujer hace el doble del trabajo en casa y dedica tres veces más tiempo al cuidado del hijo que el padre. Cuando una mujer decide tener un hijo empieza a dejar de participar en las labores de su trabajo, ya no acepta más retos ni nuevos proyectos. Estas mujeres se empiezan a retirar paulatinamente de manera silenciosa.

Cuando un niño nace en el seno familiar, el trabajo debe compensar el no estar con él. Debe ser un desafío. Debe dar satisfacciones. La mujer debe sentir que su trabajo marca una diferencia. Debido a estos estereotipos las mujeres se mantienen alejadas de los puestos de liderazgo en el mundo. Desde el punto de vista de la sociedad los hombres deben ser fuertes, energéticos, agresivos y tener voz. Las mujeres deben hablar sólo cuando se les habla y tienen como tarea fundamental ayudar a los demás. En caso de no cubrir su rol social se les denomina como *mandonas*. Curiosamente en todos los idiomas existe al menos una palabra para designar este concepto.

En particular, la percepción de las desigualdades de género en el entorno laboral sigue siendo una gran preocupación para las mujeres de esta generación, tienden a considerar, en mayor medida, frente a sus homólogos hombres que las organizaciones están demasiado sesgadas en favor del hombre a la hora de atraer, desarrollar y retener talento —se sustentan en un nuevo conjunto de valores— (ver cuadro IV).

Cuadro IV
Nuevos valores emergentes

Organización-jerarquía	Equipos-flexibilidad
Control	Evaluación
Estructuras	Abiertas
Reglas	Dinámicas

Continúa en página siguiente.

Viene de página anterior.

Competencia	Cooperación
Poder	<i>Empowerment</i> (empoderamiento)
Autoridad	Autoridad moral

Fuente: Tomado de Mercadé (2007: 25).

En cuanto a las promociones internas, un 43% de las mujeres de esta generación señala que los empleadores están excesivamente sesgados en beneficio de los empleados varones, en comparación con el 29% registrado en 2011.

España, con el 60%, junto con Francia e Irlanda, es uno de los países en donde existe una mayor proporción de mujeres con esta opinión, mientras Malasia y Filipinas son los países en los que existe menor percepción de desigualdad (Flood, 2015).

Las disparidades en cuanto a la propiedad de bienes y limitaciones de la capacidad de acción y decisión de las mujeres en las esferas privada y pública se pueden observar incluso en Colombia donde las mujeres están bien representadas en puestos directivos y en el sector de las finanzas, dos de los ámbitos cuyos *techos de cristal* son más difíciles de romper, incluso en muchos países ricos.

Como se puede observar, la baja participación de las mujeres en cargos directivos es una realidad a nivel mundial. Así lo respalda el estudio *¿Es rentable la diversidad de género?*, realizado por el *Peterson Institute for International Economics* y EY (ex Ernst & Young). De acuerdo con este informe, que incluyó a 21,980 empresas abiertas en bolsa de más de 90 países, un 60% de las compañías encuestadas no cuenta con mujeres en sus directorios y más del 50% no tiene ni una mujer en cargos ejecutivos. Del 49% que sí tiene, el 57% tiene sólo una y menos del 5% tiene una CEO mujer (DESUC, 2017).

¿Qué es lo que explica la persistencia de la segregación por motivos de género en la actividad económica y las consiguientes diferencias de ingresos? En el Informe *Mujeres en el Consejo de Administración* de la consultora *Deloitte*© se argumenta que las diferencias relativas al uso

del tiempo, al acceso a las propiedades y el crédito y al trato por parte de los mercados y las instituciones formales son factores restrictivos para las oportunidades de las mujeres. A veces también se esgrimen barreras jurídicas, presentadas como medidas de protección, las cuales impiden a las mujeres ingresar en ciertos sectores u ocupaciones. Existe hoy un *sexismo moderno más sutil*, se reemplazan las antiguas prácticas discriminatorias para enfatizar la igualdad de género, pero valorando las manifestaciones de liderazgo masculinas (Vargas, 2016).

El primer ámbito de desequilibrio es la familia, así opina el 28% de las mujeres, de acuerdo con cifras reunidas por el CIMAD: “No significa que tener familia sea limitante, pero sigue siendo una prioridad exclusivamente de la mujer” (Vargas, 2016, párr. 4). El reto se centra en ¿cómo acercas a un varón al ámbito familiar? Son las mujeres quienes tienen que “abrir esa puerta y sacar el trabajo entre dos” (Vargas, 2016, párr. 4).

Las directoras generales consideran el equilibrio en la repartición del tiempo como algo difícil de hacer: mantener un balance equitativo entre la vida personal y laboral, debido a que siempre se dedicará más tiempo a una parte que a otra, es más una elección.

Durante el foro *Impulsando tu desarrollo* de la consultora PwC©, Gabriela Hernández, directora general de *General Electric*© Latinoamérica, dijo que ser madre y esposa se puede compaginar con la vida profesional, pero no se puede dividir el tiempo en mitades iguales. *Es importante ser flexible para alcanzar nuestras metas.*

Por su parte, Sánchez (2014, párr. 13) señala que “es válido también que las mujeres quieran dejar un tiempo el trabajo para dedicarse a los hijos, lo importante es saber qué quieren, que tengan metas claras” y Pilar Aguilar, directora general de la consultora *Endeavor*© dice que no existe una fórmula establecida de ser madre y profesionista: “Cada mujer es distinta, por lo que cada una tiene que tomar decisiones que la hagan sentir plena” (citada en Sánchez, 2014, párr. 15).

Las otras limitantes se centran en: funciones *rígidas* de roles asignados a hombres y mujeres por la sociedad; escasos programas de igualdad corporativa; falta de capacitación en temas de liderazgo a mujeres y poca experiencia en cuestiones gerenciales por parte de las profesionistas.

Existe otro hecho en México: los hombres no se animan a asumir los nuevos (patrones) respecto a licencias de paternidad. Aunque tienen más días para estar con sus hijos, creen que esto es cosa de mujeres, quienes ocupan posiciones directivas en México se ubican de manera predominante en recursos humanos (27%). Ésta es una forma limitante al decir “ellas sólo pueden estar en Recursos Humanos” (Vargas, 2016).

Para contradecir este dicho se presentan dos casos. El primero es el de Antonia Gutiérrez, CEO de *American Airlines* © en México, primera mujer en ocupar la dirección general de la empresa. Ella estableció nuevos procedimientos para hacer mejor las cosas, sus colaboradores la describen como una mujer que sabe escuchar; es cercana a la gente y una muy buena líder. En 2011 como directora comercial atrajo a más de 125 mil pasajeros, 8.6% más que en 2010. Su nuevo reto: la operación de vuelos de bajo costo por parte de la compañía.

El segundo es el de Gina Diez Barroso, presidenta y CEO de *DiarioQ* © quien opina que la principal capacidad para salir adelante es la resiliencia, quitarse el fantasma de las culpas, pues sólo hay un 100% para repartir entre familia, trabajo y cama. Para no generar frustración es preciso quitarse el síndrome de la *mujer maravilla* que lo hace todo y fijarse al seleccionar a la pareja. Si se observa en las 500 de *Fortune* ©, 32 CEOs son mujeres, 28 están casadas, 2 divorciadas y 2 decidieron no casarse. Las casadas llegaron a esa posición por tener un buen socio de vida.

De este modo, puede observarse que las características personales, sociales y de personalidad de las mujeres que han logrado avanzar e integrarse al mundo de dirección gerencial son muy diversas y que, definitivamente el entorno cultural juega un papel muy relevante para poder abrir la posibilidad de que esto suceda.

Conclusiones

En relación con las y los CEOs se puede observar el cumplimiento de un conjunto de atributos, sentimientos, emociones y acciones en el ejercicio de sus actividades en el interior de las organizaciones. Se advierte en ellas la presencia de un encadenamiento de principios, reglas, procedimientos, políticas, empleados como obstáculos para su arribo a un determinado

puesto. Por su intangibilidad y opacidad como características torales de estos elementos reciben la denominación del *techo de cristal*. Además de encarar al *techo de cristal* las mujeres se encuentran sometidas a la presencia de un *suelo pegajoso*. Este fenómeno las obliga a cumplir con sus obligaciones familiares, limitando su incorporación, permanencia y ascenso al mercado laboral, lo cual las lleva a acceder a empleos de medio tiempo o empleos con una menor remuneración.

Al menos en diez países de América Latina casi dos terceras partes del incremento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo se puede atribuir a una mejor educación y los cambios en la configuración de las familias (matrimonio a una edad más tardía y reducción de la fertilidad). No obstante, en particular desde 1980, la tasa de participación femenina en todos los niveles de ingresos ha aumentado considerablemente con el paso del tiempo.

A pesar de esta participación incremental de las mujeres en diferentes campos de la economía se requiere del establecimiento de políticas públicas intersectoriales efectivas orientadas a eliminar la división sexual del trabajo, la segregación y discriminación de género en el mercado laboral, las brechas de género en el uso de las tecnologías y la segregación educativa y en la formación técnico-profesional.

El aumento en la capacidad de acción y decisión de las mujeres a nivel colectivo puede tener un efecto transformador para la sociedad, al influir en las instituciones, los mercados y las normas sociales diseñadas originalmente para limitar su capacidad de acción y decisión y sus oportunidades a nivel personal.

Promover la autonomía de las mujeres como agentes políticos y sociales quizás modifique las opciones de las mujeres en materia de políticas y así permitir a las instituciones su intervención como un agente representativo de una mayor variedad de voces.

Las desigualdades de género en el entorno laboral siguen siendo una gran preocupación para las mujeres de esta generación porque tienden a considerar —en mayor medida frente a sus homólogos hombres— a las organizaciones como entidades inclinadas en favor de los hombres al momento de atraer, desarrollar y retener talento.

Las otras limitantes se centran en: funciones *rígidas* de roles asignados a hombres y mujeres por la sociedad; escasos programas de igualdad corporativa; falta de capacitación en temas de liderazgo a mujeres y poca experiencia en cuestiones gerenciales por parte de las profesionistas.

¿Qué es lo que explica la persistencia de la segregación por motivos de género en la actividad económica y las consiguientes diferencias de ingresos? ¿Cuál es el papel que juega la cultura en cada uno de los diferentes países para que persista esta situación? ¿Es una variable determinante la personalidad de las mujeres que han llegado a ocupar altos puestos ejecutivos?

Aún quedan muchas variables que deben estudiarse de manera particular para conocer y poder lograr un cambio sustancial en esta área de estudio y de desarrollo de las mujeres.

Referencias bibliográficas

- Benaria, L.; Berik, G., y Floro, M. (2018). *Género, desarrollo y globalización: una visión desde la economía feminista*. Barcelona, España: Edicions Bellaterra.
- Castañeda, M. (2002). *El machismo invisible*. México: Raya en el Agua-Grijalbo.
- De Anca, C., y Aragón, S. (2007). La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. En: Revista Latinoamericana de Administración, 38, pp. 45-63.
- DESUC (2017). *Informe de mujeres en alta dirección. Empresas grandes y medianas*. Santiago de Chile: Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DSUC).
- Escudero, A. (2018). Género y trabajo. Experiencias de egresadas de la División de Ciencias Básicas e ingeniería de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Tesina inédita.
- Masi, D. (1999). *Il futuro del Lavoro. Fatica e ozio nella Societa Postindustriale*, 2ª. ed., Italia: Rizzoli.
- Mercadé, A. (2007). *Dirigir en femenino*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Snyder, K. (2006). *The G quotient*. E.U.A: Jossey-Bass.
- Vaca, I. (2019). Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, *Asuntos de género* 154 (LC/TS.2019/3).
- Zabludovsky, G. (2013). *Empresarias y ejecutivas en México. Diagnósticos y desafíos*. México: IPADE-Plaza y Valdes.

Sitios web

- Abramo, L. (2004). Inserción laboral de las mujeres en América Latina: ¿Una fuerza de trabajo secundaria? En: *Revista Estudios Feministas*, 2 (12), pp. 224-235. Consultado el 9 de julio de 2019. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38112213>
- Anzorena, C. (2008). Estado y división sexual del trabajo: las relaciones de género en las nuevas condiciones del mercado laboral. En: *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 41 (13). Consultado el 8 de julio de 2019. Disponible en www.redalyc.org/articulo.oa?id=27904103.
- Arceo, E.; Campos, R.; Medina, E., y Vélez, R. (2018). Negociación y preferencias económicas por género: evidencia experimental en México. En: *El Trimestre Económico*, 339 (85), pp. 645-678.
- Alonso, R. (2017). “¿Hay equidad de género en los puestos directivos? En: *El Economista en Línea*. Consultado el 15 de octubre de 2018. Disponible en <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Hay-equidad-de-genero-en-los-puestos-directivos-20170610-0003.html>
- América Economía (2010). Rankings América Economía. Consultado el día 7 de junio de 2019. Disponible en https://rankings.americaeconomia.com/2010/top_ceo/terra_hombres.php.
- Aula Planeta (s.f.). Las diez claves de la Educación en Finlandia. En: *AulaPlaneta*. Consultado el 9 de julio de 2019. Disponible en <http://www.aulaplaneta.com/2015/01/22/noticias-sobre-educacion/las-diez-claves-de-la-educacion-finlandia/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2007). Estadísticas de género [en línea]. Consultado el 7 de julio de 2019. Disponible en <http://www.cepal.org/mujer/proyectos/perfiles/comparados/trabajol2.htm>
- Camarena, M. E., y Saavedra, M. L. (2017). El techo de cristal en México. En: *Redalyc*. Consultado el 30 de junio de 2019. Disponible en <https://www.redalyc.org/jatsRepo/884/88453859009/index.html>
- Diccionario de la Real Academia Española (s.f.). Consultado el 3 de junio de 2019. Disponible en www.rae.es
- Escapa, R., y Martínez, L. (2010). Estrategias de liderazgo para mujeres directivas. En: Catalunya. Departament de Treball, Fons Social Europeu. Consultado el 13 de julio de 2019. Disponible en http://treball.gencat.cat/web/.content/24_igualtat/Recursos/Eines/Metodologies_igualtat/Documents/estrategias_liderazgo.pdf

- Flood, A. (2015). Mujer milenio. Una nueva era de talento. En: *Reporte de la Price Waterhouse Coopers*. Consultado el 30 de junio de 2019. Disponible en <https://www.pwc.com/mx/es/acerca-nosotros/archivo/2015-03-mujeres-milenio.pdf>
- García, M. (2010). Tierra de hombres: la escasa presencia femenina en la alta dirección. En: *América Economía* versión electrónica. Secc. Administración. Consultado el 7 de julio de 2019. Disponible en https://rankings.americaeconomia.com/2010/top_ceo/tierra_hombres.php
- Guillé-Laris, L. (2015). Panel 4: El reto de trascender. En: *Foro Forbes Mujeres Poderosas*. Consultado el 8 de noviembre de 2018. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=FCmRRFRuslg>.
- Koningsburg, D. (2019). Data driven change Women in the boardroom a Global Perspective. 6a. ed. En: *Deloitte*©. Consultado el 6 de abril de 2020. Disponible en <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/2019/Mujeres-en-Consejos-Administracion-2019.pdf>
- Lamas, M. (2000). Diferencia de sexo, género y diferencia sexual. En: *Cuicuilco*, [en línea] 18 (7), pp. 1-27. Consultado el 7 de julio de 2019. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/351/35101807.pdf>
- Meza, E. (2017). Más mujeres en la alta dirección. En: *El empresario.com*. Consultado el 7 de marzo de 2017. Disponible en <https://elempresario.mx/actualidad/mas-mujeres-alta-direccion>
- Montaño, S. (2007). X Conferencia Regional sobre la mujer de América Latina y el Caribe, CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). Consultado el 13 de julio de 2019. Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2855/1/S3282007_es.pdf
- Notimex (2014). Sólo 2% de las empresas busca talento femenino: ManPower. En: *El Financiero* [en línea]. Consultado el 13 de julio de 2019. Disponible en <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/solo-de-las-empresas-en-el-mundo-busca-talento-femenino-manpower>.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2014). Tendencias Mundiales del Empleo 2014: ¿Hacia una recuperación sin creación de empleos? En: *International Labour Organization*. Consultado el 14 de octubre de 2018. Disponible en http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_233953.pdf.
- Sánchez, A. (2014). Sólo 7.6% de empresas tienen una CEO mujer. En: *El Financiero* [versión en línea]. Consultado el 8 de julio de 2019. Disponible en <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/solo-de-empresas-tienen-una-ceo-mujer>.

Vargas, I. (2016). Sólo 4% de los puestos como CEO en México son para mujeres. Consultado el 7 de junio de 2019. Disponible en <https://expansion.mx/mi-carrera/2016/01/12/solo-4-de-los-ceo-en-mexico-son-mujeres>.

Alma Patricia Aduna Mondragón

Mexicana. Maestra en psicología educativa por la Universidad Nacional Autónoma de México. Adscrita al Departamento de Administración-Licenciatura en Administración en la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Azcapotzalco, pertenece al área de investigación de Administración y Desarrollo de procesos y es coordinadora del eje curricular de Factor Humano. Líneas de investigación: Desarrollo y comportamiento organizacional, administración de personal y emprendimiento. Correo electrónico: apadunamondragon@gmail.com

César Medina Salgado

Mexicano. Doctor en estudios organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa. Adscrito a la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Azcapotzalco. Departamento de Administración. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Líneas de investigación: Estudios organizacionales, administración, administración pública, emprendimiento y educación, innovación, ciencia y tecnología, ética y administración, estudios de género. Correo electrónico: msc@azc.uam.mx

Recepción: 19/05/20

Aprobado: 29/01/21



Enigma, óleo sobre tela | de Ana María Vargas