

T
978

 XUCHIMILCO SERVICIOS DE INFORMACION
ARCHIVO HISTORICO

9835



Casa abierta al tiempo

XOCHIMILCO SERVICIOS DE INFORMACION
ARCHIVO HISTORICO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD XOCHIMILCO

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
MAESTRÍA EN ESTUDIOS DE LA MUJER

**“EJECUTIVAS EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA:
ENTRE EL TECHO DE CRISTAL Y LAS PRÁCTICAS
REPRODUCTIVAS”**

SIETE MUJERES DE LA CIUDAD DE MÉXICO

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ESTUDIOS DE LA MUJER

PRESENTA:

EDNA TORRES RAMOS

DIRECTORA: DRA. ÁNGELES SÁNCHEZ BRINGAS

SINODALES: DRA. MARTHA GRISELDA MARTÍNEZ VÁZQUEZ

MTRA. SARA AMELIA ESPINOSA ISLAS

MÉXICO, D.F. MARZO DE 2010

XOCHIMILCO SERVICIOS DE INFORMACION
ARCHIVO HISTORICO

Agradecimientos

A mi madre
porque hoy termina lo que quedó trunco
con tu partida

A Óscar y Lucy
porque su ausencia duele
pero su recuerdo alegra

A Edgar
por darle una segunda oportunidad a la vida

A Julio y Carlos
por ser los hombres de mi vida

A Juana y Carmela
por su maternaje sin límites

A Myrna
por ser la primera de las muchas hermanas
que la vida guardó para mí

A Sara e Iris
por su sororidad absoluta

Al tío Carlos
por su necesidad de vivir

A Pierini
por su risa que aún resuena

A Amelia y Conchita
por su ayuda invaluable

A Ángeles
por la paciente y sabia guía

A Claudia y Rocío
por ser mis heroínas

A mi resiliencia

A cada una de las ejecutivas que hicieron posible esta investigación
por compartir parte de sus historias de vida y ser un ejemplo a seguir

Índice

Introducción	5
Capítulo I	
1. Mujeres, trabajo e industria farmacéutica en México	17
1.1. Las mujeres en el mercado de trabajo mexicano	17
1.1.1. Las transnacionales	21
1.2. La industria farmacéutica en México	23
1.3. Ejecutivas y estadística	26
1.4. Ejecutivas: poca investigación	28
1.5. Conducta reproductiva: matrimonio y baja fecundidad	30
1.5.1. Número de hijos y anticoncepción	34
Capítulo II	
2. Género y trabajo productivo	40
2.1. El concepto de género y la identidad de género	40
2.2. El concepto de techo de cristal	45
2.3. Género y trabajo en la organización	47
Capítulo III	
3. Historias de familia, trayectoria educativa y laboral	62
3.1. Perfil de las siete ejecutivas de esta investigación	63
3.2. Los casos de Irene, Astella, Luna, Araceli e Irma. Historias laborales y de familia	65
3.3. Familia de origen y su influencia en las ejecutivas	77
3.4. El caso de Virginia. Sustituyendo al padre	82
3.5. Cómo perciben el techo de cristal las ejecutivas	88
Capítulo IV	
4. Las prácticas reproductivas de mujeres ejecutivas	96
4.1. Elección de pareja	97

4.2. Matrimonio ejecutivo	106
4.3. Anticonceptivos	118
4.4. Baja natalidad y maternidad	124
4.5. Patrones de las prácticas reproductivas y modelos de elección de pareja, matrimonio y maternidad ante el techo de cristal	136
Conclusiones	148
Líneas de investigación propuestas a partir de esta experiencia académica	160
Bibliohemerografía	161
Anexo I	171
Anexo II	185

Introducción

Tras nueve años de trabajar con ejecutivas de niveles gerenciales medios de la industria farmacéutica y atestiguar sus cargas de trabajo, múltiples responsabilidades y complicados horarios, me preguntaba ¿cómo lograban compaginar trabajo y familia?; o bien, ¿de qué manera elegían pareja?, no sólo ante la falta de tiempo para atender asuntos personales, sino también por el nivel de ingresos percibidos que, frente a la mirada masculina, podían hacerlas parecer amenazantes.

Algunas de estas preguntas no eran fáciles de plantear en un ámbito de trabajo, donde lo familiar no se menciona y lo único importante es el cumplimiento de las metas y la rapidez con la que éstas se alcanzan. Por otra parte, la constante incorporación de jóvenes –recién egresadas de las universidades– a los niveles gerenciales medios me llevaba a la pregunta sobre cómo asumían ellas el nuevo poder que, aunque incipiente al principio, les confería el cargo, la toma de decisiones y los sueldos, muy por encima de la media de los asalariados mexicanos.

Por otra parte, presenciar los preparativos de boda de algunas de ellas me parecía discordante con la forma en la que actuaban como ejecutivas en la organización: fuertes, seguras de sí mismas, poco emotivas, mientras que el acto del matrimonio las tornaba emocionales e incluso, en algunos casos, tan dedicadas al evento como a su trabajo. De ahí surgió un nuevo cuestionamiento: ¿qué tan importante es para ellas la boda y de qué manera interviene en la

valoración de la boda el hecho de tener autonomía financiera y poder en una organización?

A partir de estos cuestionamientos me di cuenta que alrededor de la boda se desarrollaban una serie de decisiones y acciones sexuales que llamaron mi atención, y aunque tuve oportunidad de comentarlas con ellas en pláticas informales, descubrí que cada una tenía una forma distinta de abordar el tema de la boda, las relaciones de pareja y la maternidad; sin embargo, no era posible establecer un patrón de edad, historia de vida, historia laboral y valoración de la boda, sin iniciar una investigación más seria que aquel acercamiento que podía llevar a cabo en esporádicas comidas informales o en traslados a eventos.

De esta manera decidí iniciar la presente investigación sin saber que muy pocos estudios abordaban al grupo de mi interés y que casi ninguno había abordado los patrones de elección de pareja, vida sexual y reproductiva de estas mujeres, consideradas extraordinarias, en tanto parecen no cumplir con el estereotipo femenino en el trabajo, pero sí en algunos aspectos de la vida privada.

El problema surgió una vez que se realizaron las entrevistas y se aplicó un cuestionario con 49 reactivos. Las entrevistas arrojaron múltiples formas de abordar "la boda", pero ningún criterio importante respecto a ésta; parecía entonces que mi primera tesis sobre el concepto de boda se había derrumbado y me encontraba con un cúmulo de entrevistas en papel y nada sobre teoría. Con ayuda de mi asesora y una de mis sinodales le dimos una vuelta al asunto y decidimos abordar el tema desde el cruce entre el trabajo y las prácticas reproductivas, es decir, ¿cómo influye su deseo de alcanzar una posición importante en la organización a través de la carrera laboral en las elecciones de

pareja, el matrimonio y la decisión de tener hijos?, y ¿cómo –a su vez– influye la decisión de elegir pareja, contraer matrimonio y tener hijos en lograr una posición importante en la organización donde laboran? Debido a que una gran parte de las entrevistadas mencionaron las dificultades para sobrepasar ciertos niveles jerárquicos y lo que su esfuerzo cotidiano implica en su vida personal, me planteé dos preguntas fundamentales para este trabajo de investigación: ¿el techo de cristal¹ ejerce una influencia importante en las prácticas reproductivas de estas ejecutivas, entendidas éstas como la elección de pareja, matrimonio y maternidad? y ¿cómo las prácticas reproductivas contribuyen, a su vez, a que siga existiendo el techo de cristal?

Un problema “ejecutivo”

Desde la década de los setenta, la participación de la mujer en el ámbito laboral se ha incrementado en nuestro país. Múltiples han sido los estudios respecto al trabajo y las mujeres, pero sólo seis se han encargado del fenómeno de las ejecutivas en México (Martínez, 2001; Serna, 2001 y 2003; Zabludovsky, 2002 y 2004; Zabludovsky y De Avelar, 2001); mujeres que no sólo compiten de manera directa por el acceso y el control de bienes, sino que buscan ocupar puestos de alta dirección en las empresas.

Ante la continua inserción de mujeres en puestos de decisión, me pareció importante realizar una investigación para analizar si el ascenso de las mujeres a

¹ El techo de cristal es un concepto acuñado en los años setenta en Estados Unidos para denominar las barreras invisibles que bloquean a las mujeres que intentan llegar a puestos de dirección en las empresas o en la política. Tales barreras son creadas por actitudes y prejuicios dentro de la organización que reflejan la inequidad social y económica de género (Wirth, 2001).

puestos de poder, anteriormente identificados como espacios masculinos, ha implicado un cambio en la forma en que las mujeres reproducen valores referidos a sus experiencias de vida sexual, de elección de pareja y de constitución de una familia. En particular, mi interés fue analizar de qué manera el techo de cristal, determina las prácticas reproductivas (elección de pareja, matrimonio y maternidad) de las ejecutivas o si, por el contrario, son las prácticas reproductivas las que determinan que siga existiendo el techo de cristal. A través del análisis de la vida familiar, laboral y de pareja busqué reconocer si las ejecutivas han resignificado los valores tradicionales de género que regulan las relaciones *marido-mujer / madre-padre*. Para tal fin, realicé un análisis cualitativo en un grupo de siete ejecutivas de la industria farmacéutica entre los 29 y los 45 años. Tomé este grupo de edad por considerar que a los 25 años reciben su primera oportunidad para llegar a niveles gerenciales y hasta los 45 pueden conseguir una dirección.

Dado que las exigencias de puestos ejecutivos incluyen características socialmente consideradas masculinas, como el juicio, la autoridad y la capacidad de imponer temor, las mujeres que acceden a estos niveles rompen estereotipos femeninos como la pasividad, la debilidad, la falta de competencia y el sentimentalismo, entre otros, de manera que se da paso a un proceso de cambio cultural y de transformación de las identidades femeninas (Martínez, 2001). La intención del presente estudio es conocer si realmente ocurre este cambio o de qué manera resuelven las ejecutivas las constantes presiones a las que se enfrentan por lo que se espera de ellas como mujeres y como trabajadoras. Asimismo, saber si estos posibles cambios se ven reflejados en la forma en la que

entablan relaciones de pareja, matrimonio –en los significados que confieren a éste– y cómo asumen la maternidad frente a su desarrollo en la empresa y sus aspiraciones profesionales.

Por ello, consideré necesario hacer un estudio cualitativo sobre la manera en que las ejecutivas realizan elecciones reproductivas frente a su carrera laboral y sobre todo frente al techo de cristal, ya que las investigaciones revisadas versaban más sobre las formas de comportamiento y las sensaciones que ellas tienen en el ámbito laboral, que sobre la forma en la que el pensamiento de las mujeres ha cambiado en torno a sí mismas y a los valores tradicionales femeninos. A través de dicho análisis también busqué encontrar diversos patrones en la conducta de las ejecutivas y qué estrategias empleaban para enfrentar la tensión constante sobre las exigencias en tanto mujeres y trabajadoras en puestos de poder.

Asimismo, busqué conocer si las mujeres que rompieron con estereotipos considerados femeninos lograron resignificar símbolos identificados con su género, ¿qué estrategias utilizaron para establecer o mantener una pareja? y ¿cómo enfrentan el techo de cristal en la organización? Reconozco que las limitaciones de la investigación se deben al reducido número de entrevistadas y a que los datos obtenidos eran sólo aplicables al grupo analizado.

Sin embargo, creo que la importancia de la presente investigación es la de mostrar si algunas mujeres, en este nuevo milenio, están rompiendo con algunos de los esquemas tradicionales del género y si estas transformaciones son importantes en el momento de transición política y social del país.

Objetivo del proyecto

Objetivo general

- Conocer e interpretar si el techo de cristal influye o no en las prácticas reproductivas, entendidas como la elección de pareja, el matrimonio y la decisión de tener hijos.

Objetivos particulares

- Reconocer de qué manera las mujeres entrevistadas enfrentan las dificultades para ascender en el escalafón laboral.
- Conocer de qué forma sus prácticas reproductivas (elección de pareja, matrimonio y maternidad) afectan su carrera laboral.
- Conocer la historia de sus relaciones de pareja para saber qué valores tradicionales han cambiado en la búsqueda de compañero.
- Reconocer de qué forma han resignificado la idea del matrimonio y la maternidad.

Metodología

Dado mi interés por conocer y analizar la forma en la que las ejecutivas enfrentan el techo de cristal y cómo éste puede o no determinar sus prácticas reproductivas realicé una investigación cualitativa basada en entrevistas a profundidad abiertas a un grupo de ejecutivas de la industria farmacéutica.

Decidí llevar a cabo este tipo de investigación, ya que proporciona información desde un cierto número de fuentes y en un periodo específico, lo que permite una

visión holística de las redes sociales, además de mostrar la historia de la vida social, al examinar “la continuidad y los cambios en los modelos de vida” (Feagin, *et al.*, 1991). De igual forma busqué captar el cruce de la vida laboral con la vida familiar, de pareja y reproductiva para entender si el techo de cristal influye en las decisiones de vida personal².

Por otra parte, llevé a cabo un cuestionario que dio indicios de la relación existente entre trayectoria laboral y reproductiva. El cuestionario tuvo los siguientes apartados:

- Historia de la familia de origen
- Trayectoria educativa de la ejecutiva
- Historia laboral y salarial
- Trayectoria reproductiva (vida sexual, historia de parejas, anticonceptivos, hijos)

Consideré importante establecer una relación entre edad y puesto, ya que a mayor escolaridad hay un mayor retraso en la edad en la que se realizan las primeras nupcias; además de que parecía haber una tendencia en la industria farmacéutica a dar el primer puesto gerencial a jóvenes entre los 25 y 27 años, lo que también podría retrasar el inicio de la vida conyugal en las nuevas ejecutivas.

Asimismo, se vislumbró una relación entre la edad de la ejecutiva y su percepción de haber llegado al techo de cristal por no acceder a un puesto de mayor decisión, con la posibilidad de reproducirse o no; es decir, que a cierta edad

² Como anota José Ignacio Ruiz Olabuénaga (1999:85) el objetivo del método cualitativo es captar y reconstruir los significados de un modo flexible y a través de un procedimiento inductivo.

las ejecutivas decidieron tener hijos o no hacerlo tomando en cuenta sus posibilidades para ascender en la escala jerárquica laboral.

Además de que los datos que se podían obtener con el cuestionario, y debido a la naturaleza del mismo no permitían una narración de los hechos, a través de las entrevistas se decidió ampliar el tema de la familia de origen, con el fin de conocer la relación entre padres e hija en torno a la socialización de ésta como ejecutiva, si ellos influyeron para que se integrara al mercado laboral y si tuvieron alguna exigencia específica en relación a la boda.

Asimismo, se amplió la historia laboral, con el fin de obtener más datos referentes a su trayectoria laboral, si ésta se veía obstaculizada al casarse, cómo percibían ellas el entorno laboral una vez que anunciaban su boda o la procreación, así como conocer su percepción del techo de cristal.

Los temas que se agregaron a la entrevista y que no habían sido considerados en el cuestionario, fueron:

- Trayectoria de parejas
- Matrimonio-boda
- Procreación y trabajo doméstico

Con la trayectoria de parejas se buscó conocer la forma en la que las ejecutivas tomaban decisiones de su vida afectiva en relación con su vida laboral; mientras que con el apartado matrimonio-boda, la intención fue obtener información amplia sobre la manera en la que su ejercicio de ejecutivas ayudó en la organización del evento, de qué manera intervenía la familia en su boda y qué significaba para ellas este evento.

En tanto las mujeres de mi estudio trabajan en la industria farmacéutica transnacional, me pareció importante dejar en claro el peso de sus puestos dentro del tipo de organización. Dos de mis entrevistadas no laboran más en la industria transnacional, pero su paso por este tipo de corporación las capacitó para poder ingresar a la nacional con altas calificaciones y amplio conocimiento de las compañías competidoras, así como para independizarse laboralmente.

Consideré como una variable importante la familia de origen, ya que el nivel de escolaridad de los padres, así como las actividades a las que se dedicaban, me han ilustrado sobre su influencia en las elecciones de carrera de la hija ejecutiva e incluso sobre aspectos de socialización para el trabajo.

Ya que otro de los aspectos importantes de este trabajo es conocer la relación *vida sexual - establecimiento de pareja - vida reproductiva* incluí en el cuestionario preguntas referentes a la vida sexual de las ejecutivas, número de parejas y número de hijos, así como la edad en que cada ejecutiva los tuvo, ya que muchas de ellas se casan tiempo después de haber iniciado su vida sexual y después de varias parejas. Por otra parte, el conocer si utilizaron anticonceptivos o no a lo largo de su vida sexual, en qué momento empezaron a hacerlo y saber cuándo tuvieron hijos, permite conocer el nivel de decisión que tienen estas mujeres sobre su cuerpo y si separan el matrimonio del inicio de la reproducción.

Un último aspecto a tomar en cuenta fue el trabajo doméstico. Toda vez que la división sexual del trabajo indica que las labores domésticas son femeninas, me interesó conocer a qué tipo de arreglos llegaron las ejecutivas para asumir o no tales labores. Por tal razón incluí dos preguntas en el cuestionario sobre el servicio doméstico, con el fin de establecer quién lo pagaba o lo realizaba. En la entrevista

busqué preguntar sobre el tipo de arreglos a los que llegan para solucionar las tareas del hogar y así desprender un análisis sobre la posible existencia de la división sexual del trabajo en las relaciones de pareja de las ejecutivas o del tipo de negociaciones que establecen.

La experiencia en el campo

La investigación se realizó con siete mujeres ejecutivas de diferentes rangos gerenciales. Mi determinación de elegir a cuatro de las ejecutivas se debió al hecho de considerarlas como profesionistas con una carrera estable y conocer, a través de la convivencia, las dificultades a las que se habían enfrentado para lograr un equilibrio entre la vida de ejecutiva y la personal. Las otras tres entrevistadas fueron seleccionadas debido al método bola de nieve, gracias a que se encontraban dentro de los puestos de decisión de la empresa, y contaban con una trayectoria educativa y familiar semejante a la de las otras ejecutivas ya elegidas. La mayoría de las ejecutivas accedieron a ser entrevistadas porque ya existía una relación laboral previa con ellas y eso les brindó confianza para responder mis preguntas. Cabe señalar que tres de las entrevistadas se negaron a responder las preguntas del cuestionario referentes a uso de anticonceptivos y relaciones sexuales, así como los datos sobre el sueldo.

Uno de los problemas que tuve que enfrentar fue la falta de tiempo de las ejecutivas para tener actividades no relacionadas directamente con su trabajo, por tal razón dos de las entrevistas se realizaron en un restaurante griego de la colonia Condesa, pues era un punto intermedio entre la oficina de las

entrevistadas y mi domicilio; también ofrecía la posibilidad de que ellas se encontraran en un ambiente confortable y sin las presiones de la oficina. Dos entrevistas más se llevaron a cabo en restaurantes cercanos a la oficina de las ejecutivas, debido a la falta de tiempo y por ocupar su horario de comida. Tres más en las oficinas de las entrevistadas, aunque una resultó muy difícil por la negativa de la ejecutiva a ser grabada, razón por la cual decidí no emplearla y a cambio conseguí una nueva participante que se mostró afable y dispuesta a la entrevista.

Las entrevistas iniciaron con la toma de datos del cuestionario y después con la pregunta abierta sobre la vida de familia. Casi todas las entrevistas duraron más de una hora y las ejecutivas se mostraron amables y dispuestas, a pesar de que su hora de comida ya había terminado.

Definición del objeto de estudio

Hablar de ejecutivas en la industria farmacéutica implica definir el término en sí mismo. De acuerdo con Guadalupe Serna (2003), una ejecutiva es una trabajadora asalariada con alta escolaridad, cuyo campo de acción profesional se ve delimitado por parte de propietarios y accionistas de la empresa para la cual laboran. Ellas son responsables de entregar resultados y cuentan con poder de decisión para lograrlo, además suelen estar a cargo de grupos de trabajadores y llevan a cabo cierto tipo de tareas que involucran planeación, así como organización del trabajo de los demás.

Asimismo, Serna anota que existe una diferencia entre los directivos de las empresas y los gerentes: mientras que los primeros encabezan a la organización, los segundos les reportan, pero aún así tienen poder y autoridad que ejercen sobre otros.

Cabe aclarar que las entrevistadas para este estudio de casos son mujeres de gerencias medias o bien con puestos de dirección, con poder de decisión y que forman parte de empresas privadas y no del sector público, y como bien las define Serna, “son aquellas personas que, dentro de la estructura jerárquica corporativa, se encuentran a un nivel inferior a los grupos de directivos, pero que tienen autoridad y poder para ejercerlo sobre sus subordinados” (2003:82), aunque dos de ellas tenían un puesto directivo, su experiencia anterior como gerentes medios fue de gran utilidad para comprender las dificultades en la búsqueda de ascenso laboral a puestos de mayor responsabilidad.

Capítulo I

1. Mujeres, trabajo e industria farmacéutica en México

1.1. Las mujeres en el mercado de trabajo mexicano

En el siglo XX la participación de las mujeres en el mercado laboral pasó –al inicio de la centuria– del sector manufacturero a la producción artesanal durante los primeros veinte años después del primer decenio. Ya para los años cuarenta, 72% de las empleadas se dedicaban al trabajo doméstico, además de que se incrementó notablemente la participación femenina en el mercado laboral.

Treinta años después, ya en la década de los setenta, la proporción de mujeres dedicadas al servicio doméstico se redujo a 43%, siendo esta época en la que las mujeres se incorporaron a otro tipo de labores, como la enseñanza, la salud, el comercio y el trabajo en la industria (Ramírez y Dávila, 1990:12). Asimismo, Teresa Rendón Gan (1990) anota que debido a que en la década a la que me refiero se inició el proceso de terciarización de la economía, es decir, la creación e incremento del sector de servicios, se favoreció entonces la incorporación femenina debido a la división del trabajo de acuerdo al género. De hecho, la tasa de crecimiento anual de la Población Económicamente Activa (PEA) femenina entre 1960 y 1970 fue de 2.3%, mientras que en el siguiente decenio (1971 a 1980) se incrementó a 7.8% anual. Esto refleja la intensidad del proceso de incorporación de la mujer en el mercado laboral (Aziz, 1995).

Asimismo, en la Encuesta Nacional de Empleo de 1995 se mostró que 42.7% de la PEA femenina se encontraba laborando en el sector de los servicios,

mientras que 28.3% lo hacía en el comercio; ambos porcentajes daban por resultado que 71% de la PEA femenina se encontrara en el sector terciario y 17.9% en la industria (Blanco, 1999:29).

Orlandina de Oliveira (1989) coincide con Rendón Gan en que la creciente participación femenina en el mercado de trabajo durante los años setenta se llevó a cabo principalmente en las diversas ramas del terciario, que se distinguen por un ritmo de incremento en el empleo superior al registrado por el secundario en el mismo periodo. Y se puede aducir que fue precisamente en el terciario debido a que varias de las ocupaciones de este sector se identifican como femeninas: maestra, enfermera y oficinista.

Para los años ochenta, en el sector industrial el mayor porcentaje de mujeres se encontraba participando en el área de confección de prendas de vestir, la fabricación de equipos electrónicos y la molienda de nixtamal.

De igual manera, Teresa Rendón (1990) comenta que en el sector industrial – particularmente en el área de fabricación de maquinaria– a partir de los sesenta y hasta los ochenta se concentró un gran número de mujeres, mientras que las ramas caracterizadas como masculinas seguían siendo la fabricación de aceites, alimento para animales, petroquímica básica, hierro y acero. En esa década en el sector de la confección de prendas se observaba la proporción más elevada de mujeres con 75% de participación, así como en el área de fabricación de equipo electrónico con 64% de trabajadoras femeninas, sector que contó un incremento en la participación laboral femenina en el primer lustro de los años ochenta, debido a la instalación de maquiladoras en este rubro.

En relación con lo anteriormente expuesto y que corresponde a los estudios de Courdurier (2002) y de Rendón (1990), García y de Oliveira (2007) afirman que la baja de los salarios reales, el incremento del desempleo abierto de los varones y la inflación, son factores que presionan para que las mujeres salgan al mercado de trabajo, además de que éstas emplean diversas estrategias para el cuidado de los hijos si éstos se encuentran presentes.

Así, tenemos que la tendencia desde los años setenta fue el incremento de la participación femenina en el mercado laboral; sin embargo, esto no se debió a una ampliación de oportunidades para las mujeres, sino a una serie de estrategias asumidas por la población para resistir el embate de las continuas crisis económicas que ha vivido el país desde los años setenta (García y de Oliveira, 2007). Esto a pesar de la carga que representa el trabajo doméstico para las mujeres, porque la tasa de actividad femenina pasó de 16% en 1970 a 34.5% en 1995 y a 37% en 2005, y el sector en el que se dio ese incremento fue en el de las mujeres casadas y con hijos.

A su vez, el ingreso de estas mujeres al mercado laboral no modificó la desigualdad al repartir el trabajo en el hogar, ya que las mujeres –incluso a finales del siglo XX– exceden las horas de trabajo doméstico de los varones en 9.3 horas semanales (Ariza y de Oliveira, 2000). Asimismo, otro de los fenómenos propiciados por el incremento en la participación laboral femenina ha sido el de la segregación ocupacional por género, pues como ya se mencionó párrafos arriba, las mujeres se insertan en el sector terciario, en el que se destacan los servicios y profesiones reconocidas como femeninas.

Es por ello que Ariza y de Oliveira (2000:23) afirman que este tipo de segregación restringe las alternativas para las mujeres y las inserta en ocupaciones de menor prestigio social, generando disparidad salarial entre varones y mujeres.

En esta misma tónica, es importante mencionar que uno de los fenómenos que marcó la década de los noventa fue el incremento de profesionistas, particularmente mujeres, además de la notable incorporación de mujeres a las carreras universitarias, así como a los posgrados y su consecuente incursión en el mercado de trabajo, como apuntan Pacheco y Parker (citados en Contreras, 2001) “las ocupaciones más calificadas de profesionistas y técnicas se han incrementado de forma paralela a la elevación de los niveles de escolaridad de la población femenina”. Sin embargo, Contreras también deja ver que a pesar de la feminización del trabajo, debido a la creciente participación no sólo de mujeres técnicas sino también de profesionistas, la incorporación de éstas al mercado laboral es consecuencia del deterioro de la fuerza de trabajo, tanto de hombres y de mujeres, como lo son los trabajos con poca remuneración, por cuenta propia o sin prestaciones. Al respecto Cooper (citado en Contreras, 2001) señala que la mayor participación femenina en el mercado de trabajo ha llevado a una mayor igualdad entre los sexos, pero a una “igualdad en la pobreza”.

Estos datos nos llevan a concluir que a pesar del avance de las mujeres en el mercado laboral y de contar con una mayor participación en la actividad económica, no necesariamente éstas han mejorado sus condiciones de vida, ya que el deterioro de los salarios y el tipo de trabajos que suelen asignarse a las

mujeres siguen estando en escalas de menor envergadura dentro de la jerarquía laboral.

De ahí la importancia de esta investigación que permite visualizar la forma en la que las mujeres ejecutivas estudiadas llegan a laborar en un sector secundario, y a pesar de las condiciones laborales, y gracias a su educación y experiencia logran obtener buenos puestos, salarios y prestaciones, elementos que solían estar restringidos a los varones, enfrentando diversas complicaciones en su vida personal que no suelen presentarse en la vida de sus pares hombres.

A continuación, una revisión del panorama de la industria farmacéutica transnacional en México, ámbito en el que se desenvuelven las entrevistadas de este trabajo.

1.1.1. Las transnacionales

El concepto de ejecutivas y ejecutivos surge de la estructura misma de la empresa transnacional, que definiré como aquella cuyo origen se da en un solo país, que opera productivamente más allá de sus fronteras y mantiene control sobre sus filiales internacionales. Asimismo, una transnacional difiere de una multinacional, ya que esta última es una empresa de propiedad conjunta entre varios estados (Trajtenberg, 1999:17).

Trajtenberg dice (1999:18) que una de las características de la empresa transnacional es la separación de la propiedad, que se lleva a cabo cuando la propiedad se dispersa al comercializar las acciones en el mercado público y al no haber un sólo dueño sino accionistas; entonces, se requiere de administradores profesionales y adiestrados para dirigir la empresa. Con la contratación de estos

administradores se logra diferenciar la conducción de la empresa de los socios capitalistas y aunque éstos mantienen su derecho de propiedad, el poder real de decisión queda en manos de los ejecutivos.

Los accionistas no intervienen en estas decisiones, pero guardan el privilegio de poder remover a los directivos. Sin embargo, las escalas de valores de los administradores pueden convertirse en el patrón de comportamiento de la organización. Toda vez que los accionistas están interesados en el ingreso neto que se obtenga, éstos pueden abandonar el mercado, mientras que la empresa seguirá en pie, lo que la convierte en una institución permanente. Por ello, los intereses personales de los ejecutivos, como son una carrera laboral e ingresos altos, se ligan más a la corporación que a los accionistas.

En este sentido Trajtenberg (1999:19) afirma que “el proceso de selección de los ejecutivos asegura el ascenso de quienes interactúan como cuerpo y velan más lealmente por los intereses de conjunto”.

Las transnacionales son empresas que buscan reducir el riesgo de pérdidas a través del desarrollo de nuevos productos, proceso que requiere de innovación tecnológica, investigación y desarrollo; elementos de difícil acceso para las empresas nacionales, pero que a la vez implican un mayor número de personal administrativo que en las empresas nacionales. Asimismo, la habilidad de una empresa para establecer su producción en un país extranjero depende de su tecnología y fuerza innovativa (Pitelis y Sugden, 1991:28).

Por otra parte, aunque los productos de la transnacional se internacionalizan con velocidad, los cuadros directivos no logran hacerlo de igual modo, y esto acentúa el peso de las decisiones nacionales, en tanto los directivos permanecen

por más tiempo en sus puestos regionales y sus modelos son el patrón de conducta de la empresa, como anoté renglones antes.

En este punto quiero resaltar que en los puestos ejecutivos se generan decisiones importantes para el mantenimiento a flote de la empresa y, por ende, se requiere que quienes estén en tales puestos se hayan especializado en la materia propia de la empresa y demuestren las aptitudes necesarias para cada posición.

A continuación, presento datos sobre la industria farmacéutica en México, con el fin de dar a conocer la situación de este tipo de empresas y ubicar el contexto económico en que laboran las entrevistadas.

1.2. La industria farmacéutica en México

El economista Víctor Soria (1986) sitúa el inicio del desarrollo de la Industria Químico Farmacéutica (IQF) a partir de los años treinta, época en la que se producían productos básicos, pero la industria apostó por medicamentos más especializados que pudieran protegerse por medio de patentes y eso hizo que el mercado fuera más dinámico y que se basara en la investigación, el desarrollo y la publicidad.

En los años cincuenta se presenta un incremento de la inversión extranjera en México y con ello un crecimiento de las empresas de gran tamaño, así como de las extranjeras. Para los años setenta, la presencia de empresas transnacionales era más evidente. En 1975, existían 50 empresas transnacionales farmacéuticas operando en el mundo, 12 de ellas controlaban 800 subsidiarias en países que no

eran los del origen del capital, 10 empresas de las 12 antes mencionadas controlaban 42 subsidiarias en nuestro país. Para finales de 1977 ya había 200 subsidiarias de la IQF en México con 87.15 % de capital extranjero (Soria, 1986:103).

De 1970 a 1975, las 40 empresas farmacéuticas presentes en México habían logrado incrementar su exportación a una tasa de 19% anual. En 1993, representaban el 16.5% del total de la Inversión Extranjera Directa. Dicha inversión se dividía de la siguiente manera: 71.5% provenía de Estados Unidos, 3.9% de Inglaterra, 2.3% de Alemania y 2.1% de Suiza y el 20.2% de otros países.

De acuerdo al censo económico de 1999 la industria farmacéutica contaba con 47,145 empleados y las compañías de mayor tamaño ocupaban entre 10 y 16 mil trabajadores de ese total. En el D.F. se concentraba casi 50% de los empleados de la industria, que en total representaban 27,138 trabajadores.

Del total de 47,145 empleados, 9,634 eran obreros hombres y 11,366 mujeres que se encontraban en el mismo puesto. Asimismo, 15,385 eran empleados hombres y 10,557 eran mujeres. La importancia de estos datos radica en que dentro de la industria farmacéutica, a diferencia de otras industrias, hay un mayor número de trabajadoras en las áreas de manufactura, que en las oficinas como empleadas, lo que significa que existe un menor porcentaje de ejecutivas dentro de este tipo de empresas que de mujeres dedicadas a labores manuales menos calificadas.

Por otra parte, en la Rama 35, denominada Industria química, se destaca que los mejores sueldos se pagan en la industria petrolera, en la de fabricación de

gases industriales y en la farmacéutica, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Salarios y prestaciones en cinco ramas
de las industria química en México (1999)

Rama y clase de actividad	Salario y sueldo anual por persona remunerada	Prestaciones sociales y utilidades repartidas en el año por persona remunerada
Rama 3511 Petroquímica básica Fabricación de petroquímicos básicos	\$119,895	\$31,733
Rama 3512 Fabricación de sustancias químicas <i>Clase 351213</i> Fabricación de colorantes y pigmentos	\$ 90,745	\$33,353
Rama 3512 Fabricación de sustancias químicas <i>Clase 351214</i> Fabricación de gases naturales	\$ 107,621	\$ 36,815
Rama 3512 Fabricación de sustancias químicas <i>Clase 351216</i> Fabricación de otros productos químicos básicos	\$ 85,394	\$ 30,975
Rama 3521 Industria farmacéutica <i>Clase 352100</i> Fabricación de productos farmacéuticos	\$ 109,913	\$ 33,768

Fuente: Elaboración propia con base en el documento "Industrias Manufactureras, subsector 35. Producción de sustancias químicas y artículos de plástico o hule. Tabulados básicos", XV Censo Industrial, *Censos económicos 1999*. INEGI, México, 1999.

De acuerdo con estos datos las personas remuneradas dentro de la industria farmacéutica percibían en 1998 un promedio de \$9,000 pesos mensuales más prestaciones, lo que correspondía a diez veces un salario mínimo en el D.F. en 1998 (\$30.20 en el área A), que caracteriza a la industria farmacéutica como

aquella, que en conjunto con la petroquímica, ofrece mejores sueldos a sus empleados.

En este sentido, puedo comentar que las ejecutivas entrevistadas en 2004 obtenían una remuneración que iba desde los 11 hasta 75 salarios mínimos (\$45.24 M.N. al día durante 2004) desde un nivel gerencial bajo hasta una Dirección Comercial, dependiendo del tipo de empresa en la que se encontraban, así como la posición y nivel gerencial. Estos datos fueron obtenidos basándome en los cuestionarios de las ejecutivas que forman parte de esta investigación, y que superaban a los establecidos por la Encuesta de Sueldos de la American Chamber de México (2002), en la que pude apreciar que un Gerente de Ventas en la Industria Farmacéutica en el DF podía ganar hasta \$44,614.00 pesos mensuales y un Gerente de Mercadotecnia en el mismo sector podía ganar hasta \$51,969.00 pesos al mes, es decir de 35 a 41 salarios mínimos (\$42.15 al día) en un nivel gerencial en el mismo periodo del estudio.

1.3. Ejecutivas y estadística

De acuerdo a datos del INEGI, del total de la Población Económicamente Activa (PEA), las mujeres constituían el 34% en 2004, de este indicador; de dicho porcentaje, 11% residía en el D.F. y de ese global sólo 0.3% eran funcionarias o directivas. Del total de funcionarias registradas, 28% ganaba más de 10 salarios mínimos, mientras que 51% de los hombres funcionarios percibían el mismo rango de ingresos. Esto significa que sólo un poco más de la cuarta parte de las funcionarias o directivas recibía sueldos por encima de 10 salarios mínimos,

mientras que la mitad de los funcionarios sí obtenía dicho monto. Este dato me permite aseverar que las funcionarias, al igual que otras mujeres en diferentes posiciones laborales, son discriminadas salarialmente en relación con sus pares varones.

Asimismo y aunque los datos sobre ejecutivas en México son escasos, Gina Zabludovsky (2005) anota que en el año 2002 sólo había cuatro presidentas entre las 500 compañías más grandes de México, es decir, 2% del total, mientras que en otras posiciones menores a la de presidenta las mujeres ocupaban 6% en 1994 y 12% en 2002, equivalente a un incremento de 6% en la participación femenina en puestos de decisión. Esta afirmación se ve confirmada por un informe de la Asociación de Mujeres Ejecutivas en México, que detectó 14 mil puestos ejecutivos en la Ciudad de México, de los cuales 12% correspondían a mujeres, es decir, 1,680 puestos³. De estas mujeres 30% tenía un ingreso mayor a \$100,000 pesos mensuales, es decir el equivalente a 74 salarios mínimos en 2004 en la zona A del país, mientras que las que ostentaban cargos de subdirectora –4% de 12% en puestos ejecutivos– ganaban entre \$80,000 y 71,000 pesos, equivalentes entre 52 o 59 salarios mínimos. Las mujeres en puestos gerenciales obtenían entre \$31,000 y \$40,000 pesos, es decir entre 23 y 29 salarios mínimos.

Además de la importancia de la estadística, Zabludovsky (2005) explica que las mujeres se concentran en direcciones generales de recursos humanos – mayoritariamente–, de compras, mercadotecnia y administración, mientras que su

³ Datos tomados de la nota Rivero, Arturo (2004) “Dan a mujeres sólo 30% de puestos directivos” del periódico *Reforma*, México, 27 de marzo, p. 19.

presencia es menor en las direcciones de finanzas y en las direcciones generales, como ya se había anotado anteriormente.

Aunque es notorio el incremento de la participación femenina en el campo laboral, ya que en los últimos tres decenios, como se anotó en el apartado dedicado al trabajo femenino, desde 1970 hasta 2000, se quintuplicó el número de mujeres trabajando, y para final del siglo XX las mujeres ya representaban – aproximadamente– el 34% de la PEA, frente a 65% de hombres económicamente activos, mientras que para 2005 ya eran 37% de la PEA. Sólo el 0.3% de las mujeres económicamente activas en el D.F. representan a las funcionarias o directivas, mujeres con puestos de decisión en el sector gubernamental o privado, sin embargo, el grupo analizado en esta investigación no se integra a las estadísticas, pues sus rangos salariales superan los descritos por INEGI (hasta 10 salarios mínimos).

1.4. Ejecutivas: poca investigación

Muchas han sido las investigaciones en torno a la inserción de las mujeres en el mercado laboral, ya sea como consecuencia de las crisis económicas o por la migración masculina, pero pocas han abordado el tema de las ejecutivas en las empresas nacionales o transnacionales. Particularmente puedo mencionar los estudios de Gina Zabludovsky sobre directivas en América Latina (2002), así como el de *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil* (Zabludovsky y de Avelar, 2001). Un compendio importante es el de Dalia Barrera Bassols (2001), *Empresarias y ejecutivas: mujeres con poder*, del Colegio de México, que incluye

un artículo de Griselda Martínez al respecto, así como la tesis de maestría de Beatriz Martínez (1996), realizada en el Instituto Mora, y que se refiere a ejecutivas de la ciudad de Monterrey.

Griselda Martínez asegura que el que la mujer desempeñe actividades consideradas tradicionalmente como masculinas, refleja una paulatina desaparición de la división sexual del trabajo, así como una modernización de la sociedad. Además, este tipo de mujeres rompen con los estereotipos asignados a lo femenino (pasividad, debilidad, falta de competencia) y producen un cambio cultural y una nueva asignación de su identidad como mujeres. Al romper con esquemas tradicionales y acceder al poder (tanto en las decisiones como en lo económico) logran autonomía, lo que les permite repensarse como mujeres y plantearse proyectos de vida. Así, el matrimonio y la maternidad son asumidas desde otro punto de vista, ya que ellas no suelen tener una percepción tradicional de la función de la mujer en la sociedad (Martínez, 2001:181). Y aunque las mujeres ejecutivas han cambiado su percepción sobre sí mismas, muchos de los empleadores no, e incluso algunas ejecutivas creen que por el hecho de ser mujer deben demostrar más habilidades que los varones, así como una mayor capacidad racional (*Ibid*:188).

Por otra parte, es importante anotar que la distribución del tiempo laboral se ha determinado con base en las necesidades de las empresas, lo que ha resultado en largas jornadas de trabajo y las mujeres se han tenido que adaptar a ellas, en detrimento del tiempo dedicado a la vida personal y familiar. Por tal razón, la permanencia en el trabajo suele asociarse con la decisión de tener hijos o no. Incluso, en países desarrollados como Estados Unidos de Norteamérica, un alto

porcentaje de ejecutivas toman la decisión de no casarse o tener una relación seria hasta los 35 años, ya que el matrimonio en las profesionistas es visto como un inconveniente, mientras que en los hombres es una ventaja (Davidson y Cooper, 1992:133). La mujer soltera norteamericana que ya ha alcanzado los 30 años es tomada de manera más seria por su organización y eso empuja a las ejecutivas más jóvenes a no tomar la decisión del matrimonio, ya que las exigencias de éste pueden causar conflicto a su carrera. Otra opción que se plantean es la de casarse pero no tener hijos, posibilidad que se ve cumplida sólo en ejecutivas casadas con varones ejecutivos, donde ambos cuentan con un alto nivel educativo y tienen un plan de vida orientado a su profesión (*Ibid*:138). Aunque éste no sea el panorama de las ejecutivas mexicanas, la presión ejercida por la competencia laboral al interior de las organizaciones, acompañada por las exigencias sociales del ámbito ejecutivo, como presentarse a las cenas de negocios con pareja, exhiben un doble discurso que puede causar confusión en las profesionistas.

1.5. Conducta reproductiva: matrimonio y baja fecundidad

El problema de abordar a las ejecutivas es la falta de información sobre ellas: no existen datos desagregados por actividad económica y tipo de matrimonio; sin embargo, deseo presentar algunos en torno al matrimonio en México.

Julieta Quilodrán (2001) apunta que entre 1930 y 1960 la estructura de la población de acuerdo a su estado matrimonial variaba poco, pero entre la década de los setenta y los noventa se produjo un cambio en la tendencia, ya que en el

decenio 1970-80 se incrementó la proporción de solteros de ambos sexos, pero particularmente de mujeres. Asimismo, en la década de los ochenta a los noventa se incrementó de manera más rápida la separación que el divorcio.

De acuerdo con la autora, el crecimiento de la población de solteros se relaciona con un aumento en la edad promedio a la primera unión: 24 años en los hombres y casi 21 en las mujeres, aunque ella notó un cambio en estas cifras a partir de los ochenta, ya que hacia la siguiente década la edad promedio de las mujeres se amplió a los 22 años. Por otra parte, también esta elevación ha provocado una disminución en la diferencia de edades entre las mujeres y los hombres que se unen; Quilodrán piensa que este dato puede significar una redefinición en las relaciones de poder en la pareja. Asimismo, es en este sector donde Sánchez (2003) encontró una variación en la fecundidad, ya que en el D.F. una baja proporción de mujeres empezó a tener hijos antes de los 20 años, mientras que la proporción de mujeres con descendencia se incrementó de manera importante a partir de los 20 y particularmente después de los 25 años, lo que refuerza el hallazgo de Quilodrán referente al aumento de la edad a la primera unión, además de una variación en la edad del primer hijo.

El dato de la elevación en la edad de las mujeres a la primera unión se relaciona con el nivel de escolaridad de las censadas, así como a un desequilibrio en el mercado matrimonial, dada la baja en la mortalidad de la población que alcanzó un excedente de mujeres (Quilodrán, 2001:306) y provocó, también, un incremento en la nupcialidad de los hombres.

Otro aspecto importante a considerar dentro de la estadística matrimonial es la institucionalización del matrimonio. De hecho, aunque el Estado logró imponer en

el siglo XX el matrimonio como la manera más frecuente de legalizar una pareja, la iglesia mantuvo su influencia en la población y tres cuartas partes de los matrimonios civiles se acompañaron del religioso⁴.

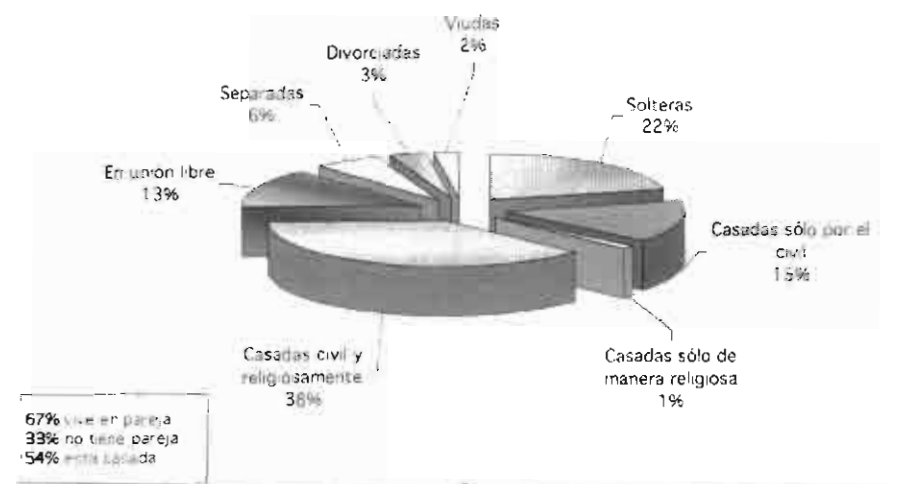
Y aunque estos son datos generales del país, el D.F. marcó la diferencia en las conductas de su población. En referencia a la edad promedio a la primera unión en 2008, las de la capital fueron las más tardías: 31 años para los hombres y 28.3 para las mujeres (INEGI, 2008), además de que se incrementó el porcentaje de parejas en unión libre entre los años setenta a los noventa, del 10% al 15%, respectivamente. Sin embargo, un punto a considerar es que la legalización de las uniones no legales o uniones libres después de un lapso de cohabitación es un fenómeno bastante difundido, no sólo en México sino en América Latina. El problema para hablar sobre cuántas parejas se encuentran en esta situación surge de la escasa información al respecto, sobre todo porque en el registro civil no se toman datos relacionados con el estatus civil de los contrayentes antes del matrimonio legal.

Una vez expuestas las tendencias del matrimonio en México, me permito presentar una gráfica que especifica la situación de la nupcialidad –a inicios del siglo XXI– de las mujeres entre 25 y 49 en la Ciudad de México, grupo de mi interés, en tanto representa a aquél donde se encuentran insertas las mujeres de mi estudio.

⁴ En 1930 la tendencia era de 73% y en 1990 llegó a 74%.

Gráfica 1

Porcentaje de mujeres, habitantes del Distrito Federal, entre 25 y 49 años de acuerdo a su estado civil.



Fuente: Elaboración propia con base en el *XII Censo General de Población y Vivienda* (INEGI, 2000).

Como se aprecia en la gráfica 1, las mujeres entre 25 y 49 años habitantes del D.F. presentaban una tendencia al matrimonio, ya sea solamente civil, religioso o en ambas modalidades, pues más de la mitad del grupo se encontraba casada durante el periodo del censo. 67% del grupo seleccionado vivía en pareja, incluidas las de unión libre, y 33 % se encontraba soltera, viuda, separada o divorciada. Como anota Quilodrán, es mayor la tendencia a la separación que al divorcio, y aunque ella lo aprecia para todo el país en un periodo específico entre décadas, en el cuadro antes presentado se puede apreciar este mismo dato para el D.F.

Por otra parte, que 38% del grupo de mujeres capitalinas entre 25 y 49 años se encontrara casada de manera civil y religiosamente tiene que ver con los resultados del trabajo de Quilodrán (2001:300) en torno a lo que los entrevistados

de su estudio apreciaban como encontrarse “bien casado”, es decir, cumplir tanto con el matrimonio legal como por el religioso, ya que estar casado proporciona más prestigio que vivir en unión libre.

1.5.1. Número de hijos y anticoncepción

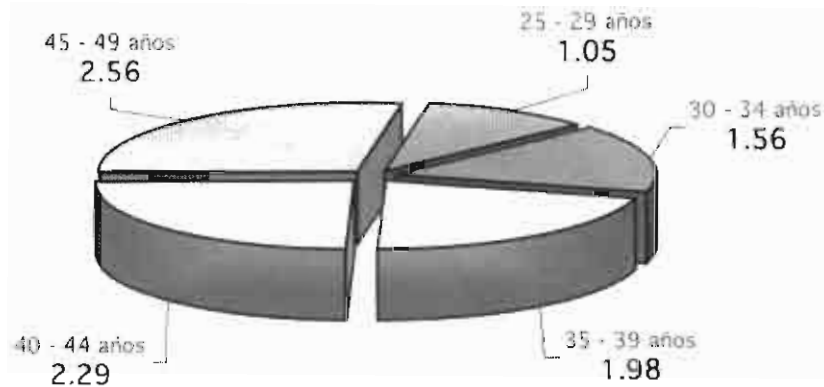
Además de la nupcialidad, parte importante de las conductas reproductivas de la población se relaciona con el número de hijos promedio que tienen las mujeres y la manera en la que emplean los diferentes métodos anticonceptivos para controlar la natalidad.

De hecho, la fecundidad ha sido determinante del cambio demográfico registrado durante las últimas décadas. Según datos del Consejo Nacional de Población (Conapo) el promedio de hijos descendió de 5.8 hijos en 1976 a 3.4 en 1990. En la última década del siglo XX continuó en disminución y en 2000 bajó a un promedio de 2.4 hijos por mujer.

En el caso del D.F., la tendencia es similar, aunque existe una marcada diferencia entre los grupos de edad. Así se aprecia en la siguiente gráfica:

Gráfica 2

Promedio de hijos de acuerdo a la edad de la mujer,
habitante del D.F.
(grupo entre 25 y 49 años)



Fuente: Elaboración propia con base en el *II Censo de Población y Vivienda, INEGI 2005*

Cabe anotar que no he tomado en cuenta los grupos de edad entre los 12 y los 24 años, de acuerdo al ordenamiento de datos que proporciona el *Censo General de Población y Vivienda*. Sin embargo, debo recordar que el D.F. es una de las entidades con menor tasa global de fertilidad.

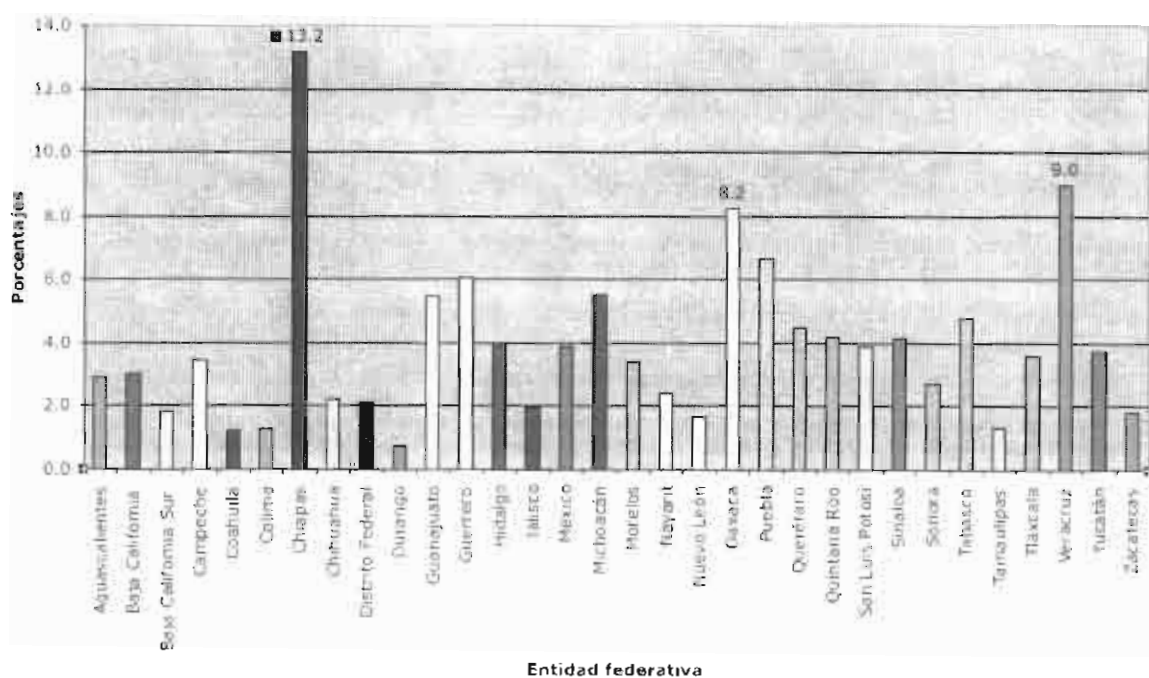
Para entender el contexto en el que se ubican los cambios en el promedio de hijos por mujer es necesario remontarse a los años setenta, cuando las políticas de población buscaron un intenso control de la fertilidad femenina, a través de campañas de salud y de planificación familiar, cuyo instrumento fueron los anticonceptivos como parte del modelo hospitalario de salud pública (Sánchez, 2003:37).

Este modelo de control poblacional se extendió durante la década de los setenta y ochenta, hasta que en la de los noventa el uso de anticonceptivos

modernos se había generalizado en la población. Sin embargo, el modelo tuvo como objeto a las mujeres casadas o que vivían en unión libre, mientras que la población que no se encontraba en dicho estado civil no empleó, hasta finales de los noventa, tales métodos. Por otra parte, es necesario hacer notar las diferencias de uso de anticonceptivos entre la población femenina de acuerdo a su grado escolar, por lo cual me parece importante mostrar datos referentes al empleo de anticonceptivos en el país y en particular en el D.F.

Gráfica 3

Empleo de anticonceptivos en mujeres de 15 a 49 años sin escolaridad



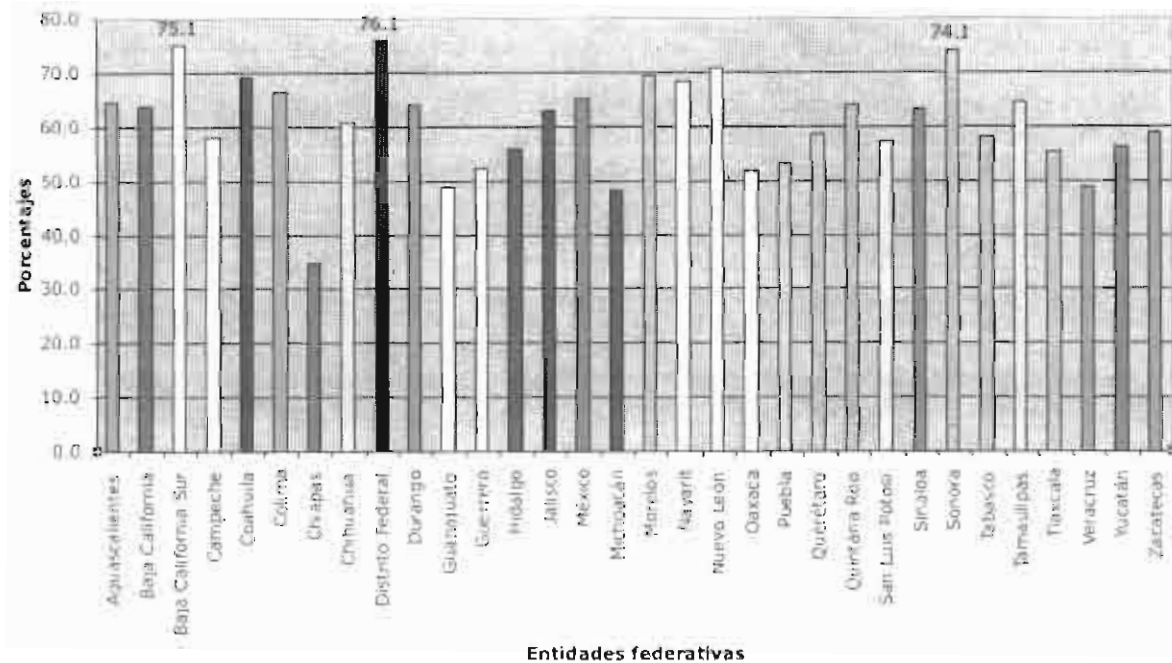
Fuente: Instituto Nacional de Salud Pública, *Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2006*

En la gráfica 3 se puede apreciar que la entidad con mayor número de mujeres sin escolaridad que empleaban anticonceptivos en 2006, fue Chiapas con 13.2%, seguido de Veracruz (9%) y Oaxaca (8.2%). En la siguiente gráfica

mostraré cómo las mujeres con mayor escolaridad emplean en mayor número los métodos anticonceptivos en el país, mayoritariamente en el D.F. y Baja California Sur.

Gráfica 4

Empleo de anticonceptivos en mujeres de 15 a 49 años con secundaria o más grados escolares



Fuente: Instituto Nacional de Salud Pública, *Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2006*

En la gráfica 4, se puede observar que las mujeres con secundaria o más grados escolares emplean más los anticonceptivos que las mujeres sin escolaridad, siendo el D.F. la entidad con un porcentaje más alto de empleo de anticoncepción al llegar a 76.1%. En este rubro, también me parece importante comentar que es en la capital del país donde el nivel educativo también es mayor, ya que el indicador supera a la media nacional en más de dos años: 10.3 años de

escolaridad promedio para los hombres y 9.3 para las mujeres. Quizá, tanto por el acceso a la información, como por tener el mayor nivel de escolaridad en el país, las mujeres del D.F. tienen el mayor índice de empleo de anticonceptivos, que a su vez deriva en un bajo promedio de hijos por mujer en dicha entidad. Estos datos son relevantes para el presente estudio, en tanto las mujeres sobre las que versa el mismo tienen un alto grado de escolaridad, son parte de la Población Económicamente Activa, además de haber entrado a la edad reproductiva a mediados de los años setenta y ochenta, durante el auge de las políticas de control natal y empleo de los anticonceptivos.

En adición a la información antes vertida, es importante mencionar que la investigadora Sánchez Bringas (2003) anota que durante las dos últimas décadas del siglo XX, al mermarse el salario familiar y aumentar el desempleo masculino, la participación económica de las mujeres aumentó al igual que la proporción de hogares sustentados por ellas, que pasó de 15.3% en 1970 a 21% en 2000. Asimismo, la fecundidad decreció de 5.8% en 1976 hasta 2.4 en 2000, siendo el D.F. el que mostró la mayor disminución al pasar de 3.5 hijos vivos por mujer en 1980 a 1.8 en 2000.

Sánchez destaca (2003:55) que en los años ochenta y noventa, además del decremento de nacimientos, la concentración de éstos se dio en el grupo de mujeres entre los 20 y 29 años de edad. Otra característica de la fecundidad en esos años, fue que las mujeres que vivían con pareja y trabajaban fuera de casa tuvieron una tasa de fecundidad menor que las que no tenían actividad remunerada, esto debido a que las que trabajaban fuera del hogar espaciaban los hijos e iniciaban la maternidad más tarde.

Lo que me parece más interesante de trabajo de Sánchez es que al analizar los patrones de reproducción, encontró uno en el que las mujeres priorizaron la maternidad de una manera distinta a las pertenecientes a los otros dos tipos de patrón, al tener entre uno y dos hijos e iniciar su maternidad después de los 30 años e incluso después de los 34. Este comportamiento fue más claro entre las mujeres del sector de ingresos medio y alto con niveles de escolaridad elevados, con trabajo remunerado fuera de casa sin pareja o con más de una pareja durante la vida reproductiva (*Ibid.*: 57-58).

Como veremos en el capítulo IV, las ejecutivas de este estudio, mujeres altamente calificadas, con ingresos altos y una carrera continua en el ámbito laboral, corresponden a este patrón reproductivo, el cual es analizado más adelante.

Capítulo II

2. Género y trabajo productivo

La intención del presente debate es reflexionar sobre los diversos aspectos que influyen en las mujeres ejecutivas en su comportamiento cotidiano y responder a las siguientes preguntas: ¿de qué manera el techo de cristal ejerce una influencia importante en las prácticas reproductivas¹ de las ejecutivas, entendidas éstas como la elección de pareja, matrimonio y maternidad? y ¿cómo las elecciones reproductivas contribuyen, a su vez, a que siga existiendo el techo de cristal?. Para tal efecto, es importante definir algunos conceptos.

2.1 El concepto de género y la identidad de género

Antes de continuar es importante definir el concepto género. Desde los años setenta este concepto ha sido empleado y ampliamente discutido en las ciencias sociales. Así dentro de la teoría de género encontramos importantes debates y propuestas sobre cómo entender el género y cómo observarlo en la realidad. Algunos de los enfoques se centran en las actividades y los papeles de hombres y mujeres en la sociedad y en la cultura, otros analizan la construcción subjetiva de los géneros y su relación con las sexualidades. Gayle Rubín (1975:17) propuso el sistema de *sexo/género*, es decir el conjunto de disposiciones por el cual una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la

¹ Entendidas éstas como el entramado social que tejen las mujeres al ejercer su capacidad reproductiva, lo que incluye las experiencias sexuales, productivas, de pareja, maternidad y crianza, de acuerdo con la definición de Sánchez Bringas (2003:29).

actividad humana, definiendo al género como una división de los sexos socialmente impuesta.

Asimismo, desde la antropología se ha definido al género como un conjunto de ideas sobre la diferencia sexual que atribuye características femeninas y masculinas a cada sexo, a sus actividades y conductas y a las esferas de la vida (Lamas, 2002:57). Al hacer la distinción entre sexo y género, las feministas buscaban contradecir el determinismo biológico en busca de obtener la igualdad de las mujeres, pero otras teóricas como Joan Scott han enriquecido la discusión y es ella precisamente la que plantea definir al género en dos partes: la primera al mencionar que éste es un elemento constitutivo de las relaciones sociales, las cuales se basan en las diferencias percibidas entre los sexos; la segunda al definir al género como una forma primaria de las relaciones simbólicas de poder (Scott, 2008:65).

El género implica para Scott cuatro elementos que están interrelacionados:

- 1- Los símbolos que evocan representaciones múltiples
- 2- Conceptos normativos que manifiestan las interpretaciones sobre el significado de los símbolos
- 3- Instituciones y organizaciones sociales de las relaciones de género: sistema de parentesco, familia, mercado de trabajo segregado por sexo, escuela y política.
- 4-La identidad.

Esta propuesta de Scott permite clarificar cómo es necesario pensar sobre el efecto de género en las relaciones sociales e institucionales.



A partir de los años noventa, el concepto de género ha sido rediscutido por feministas e investigadoras poscolonialistas, quienes se deslindan de las definiciones que generalizan la condición de la mujer a partir de ciertas características culturales vinculadas a la femineidad o a la reproducción. Estas investigadoras proponen analizar el género a partir de la especificidad que éste adquiere en los entramados de las relaciones sociales, y en particular, en su transversalidad con otros determinantes de la estructura social (Mouffe, 1993; Suárez y Hernández, 2008; Sánchez Bringas, 2010) En este trabajo parto de esta perspectiva, debido a que al analizar las prácticas reproductivas de las mujeres participantes en el presente estudio se pueden entender las contradicciones entre lo que las mujeres viven, hacen y construyen y lo que piensan y sostienen como valores, creencias y significados en muchas ocasiones de manera contradictoria.

Por otro lado, en esta investigación también es relevante la temática de la identidad de género. De acuerdo con Stoller, lo que determina la identidad de género no es el sexo biológico sino el hecho de haber vivido desde el nacimiento experiencias, ritos y costumbres atribuidos a cierto género. Desde su perspectiva psicológica, esta identidad se asigna en la edad en la que el infante adquiere el lenguaje y es anterior a su conocimiento de la diferencia anatómica entre los sexos. Desde dicha identidad, la niña o niño estructura su experiencia vital, el género al que pertenece lo hace identificarse en todas sus manifestaciones: sentimientos o actitudes de niño o niña (Citado en Lamas,2002:35).

En este sentido, retomo el trabajo de Alejandro Cárdenas (1994), en el cual propone tres ejes para definir la identidad de género de las mujeres:

- a) La maternidad y el ser madre.
- b) El matrimonio o la unión, y el ser esposa o compañera.
- c) El trabajo o la profesión, y el ser trabajadora o profesionista.

De acuerdo con Cárdenas, estos ejes funcionan como símbolos que diseñan, organizan, nombran y califican con todo detalle lo que significa ser mujer. Los ejes sobre los cuales se construye la identidad son construcciones culturales que trascienden la persona, mientras que su desarrollo específico se construye y adecua a lo largo del curso de vida de cada mujer y al ejercicio de su voluntad individual; la articulación entre ellos se modifica y se recompone; se reacomoda produciendo cambios constantes en su manifestación grupal, comunitaria y social. Lo que es cíclico no es la resolución sino, en todo caso, las modificaciones que la identidad sufre en función de las experiencias que cada mujer vive, incorpora, valora o simboliza. Desde la infancia hasta la senectud, todas las mujeres viven un proceso continuo de rearticulación de las dimensiones centrales de su identidad de género.

A lo largo de las rearticulaciones continuas del curso de la vida, los ejes compiten entre sí, entran en conflicto por dominar la identidad e incluso intentan anularse el uno al otro. Hay momentos y mujeres capaces de articular sin negar, sin abandonar, sin disolver. Pero también existen mujeres y momentos en donde sólo es posible descifrar y rescatar la identidad vía la negación, el abandono y la disolución. A lo largo de la vida se sufren continuos reacomodos: las mujeres se

identifican a sí mismas a partir de varios lugares sociales que exigen y otorgan derechos y responsabilidades a veces contradictorias: madre, esposa, trabajadora. Constantemente se viven disyuntivas que influyen en elecciones contrapuestas: se es madre y esposa, o se es trabajadora y profesionalista; se es esposa o se es madre (madres solteras con la imposibilidad de encontrar una pareja); se es trabajadora doméstica no asalariada (mujeres sobre las cuales recae la responsabilidad de la reproducción doméstica) siendo esposa y madre, o se redefine el cómo ser esposa y madre. La correlación de fuerzas entre ejes, o el predominio de una de las dimensiones sobre las demás se recompone y se modifica: para asegurar el “éxito como profesionalista” se puede asumir el costo de no tener hijos y pareja estable; para tener una familia integrada y estable se puede optar por una participación laboral cíclica e inestable.

El planteamiento de Cárdenas (1994) resulta interesante, porque a pesar de partir de un punto de vista esencialista, en el que las mujeres se identifican como madres o *cuerpos para otros* (Basaglia, 1976), no tiene una visión estática de la identidad y acepta que ésta puede entrar en contradicción constante.

En particular en esta investigación, una vez planteada la discusión sobre el género y el trabajo, y dado que las mujeres ejecutivas no suelen estar a cargo de la crianza de los hijos –lo cual elimina la posibilidad física de ser un cuerpo para otros– abordaré las formas en las que estas mujeres adaptan su prácticas reproductivas (entendidas éstas como elección de pareja, matrimonio y maternidad) con base en el ámbito *familiar-laboral-educativo* en el que se encuentran inmersas y es través de estas particularidades que surgen

elaboraciones culturales que pueden competir con las tradicionales (Sánchez, 2003:19). Tal como lo planteé al inicio de este apartado al referirme al concepto de género de investigadoras poscolonialistas, quienes hablan de la especificidad que el género adquiere en los entramados de relaciones sociales, y en particular, a su transversalidad con otros determinantes de la vida social como el trabajo, la educación y la familia.

2.2 El concepto de techo de cristal

Ahora es importante retomar el concepto de techo de cristal para dejar en claro su importancia a lo largo de este estudio. Como se comentó en la introducción el concepto de techo de cristal se acuñó en los años setenta en Estados Unidos para denominar las barreras invisibles que bloquean a las mujeres que intentan llegar a puestos de dirección en las empresas o en la política (Martínez, 2001; Burín, 1996). Tales barreras son creadas por actitudes y prejuicios dentro de la organización que reflejan la inequidad social y económica de género (Wirth, 2001), y que deben su carácter de invisible a la “no existencia de leyes, ni de dispositivos sociales establecidos ni de códigos visibles que impongan a las mujeres limitaciones” (*Op cit*, 1996).

Sin embargo, Martínez (2001) también refiere que el techo de cristal sugiere – metafóricamente– la existencia de un límite que impide la continuidad del desarrollo de la mujer en cualquiera de los ámbitos sociales, al encontrar en su ascenso un límite en las estructuras de poder. Para la autora el límite es imaginario y subjetivo, e impide a las mujeres –que ya están en el ejercicio del poder– llegar a posiciones jerárquicas más altas. Por ende, este límite simbólico

resguarda para los hombres las posiciones más altas donde se lleva a cabo la toma de decisiones.

A pesar de que las barreras que impiden el ascenso de las mujeres a puestos de dirección se consideran invisibles e imaginarias, Davidson y Cooper apuntan (1992:15) que el techo de cristal es experimentado por las mujeres como una barrera real cuando se trata de promoverse hacia los puestos más altos. Para fines de esta investigación, consideraré que los límites y barreras para acceder a los niveles de decisión en las organizaciones se basan en actitudes y prejuicios dentro de la organización, que son vividos por las ejecutivas como barreras reales y ante los cuales ellas despliegan una serie de estrategias a fin de sortearlas.

Asimismo, este concepto hace referencia a la segregación laboral vertical² definida como la concentración de determinados grupos en los niveles ocupacionales inferiores, mientras otros se reparten por todas las categorías o se sitúan sólo en las superiores. Es decir, que el techo de cristal no sólo se refiere a las barreras invisibles que impiden el paso de las mujeres hacia niveles superiores, sino a la concentración de las mismas en jerarquías laborales inferiores, mientras que los varones se encuentra repartidos a lo largo de la escala laboral y particularmente concentrados en los niveles altos, prevalencia que perpetúa las dificultades de las mujeres para ascender (Wirth, 2001).

Es necesario decir, que en este trabajo se decidió emplear el término de techo de cristal, ya que al realizar las entrevistas, las ejecutivas están más familiarizadas con este concepto que con el de segregación vertical, además de

² Término tomado de Comas D'Argemir en Montero (2001).

que incluso la Organización Internacional del Trabajo (OIT) lo emplea para uno de sus estudios más significativos respecto de la posición de las mujeres en puestos de jerarquía a nivel mundial (Wirth, 2001).

Ahora bien, una vez explicado el concepto techo de cristal, retomo los dos cuestionamientos básicos de este apartado: ¿de qué manera el techo de cristal determina las prácticas reproductivas de las ejecutivas, entendidas éstas como la elección de pareja, matrimonio y maternidad? o ¿son las prácticas reproductivas las que determinan que siga existiendo el techo de cristal? Con base en estas preguntas he decidido presentar una línea de discusión en torno al género y el trabajo productivo para brindar un panorama sobre la forma en la que se desenvuelven las ejecutivas en el entramado de la organización, reconocer cómo el techo de cristal afecta sus decisiones en la vida cotidiana y después utilizar los conceptos básicos de la discusión para ampliar el análisis referente a las formas en que ellas enfrentan el techo de cristal, y la manera en la que realizan sus elecciones en torno a sus prácticas reproductivas (pareja, matrimonio y maternidad) y cómo éstas afectan su carrera laboral.

2.3. Género y trabajo en la organización

Para poder situar a las mujeres de mi estudio es necesario conocer la relación que éstas establecen dentro y con la organización para la cual trabajan, cómo les afectan las exigencias que pesan sobre ellas y qué estrategias utilizan las ejecutivas para sobrevivir a la tensión que tales exigencias representan para su vida personal. Asimismo, es importante reconocer la existencia del techo de

cristal: los límites y barreras, basados en actitudes y prejuicios dentro de la organización que impiden a las mujeres llegar a puestos directivos en la empresa, además de los modelos masculinos imperantes en las organizaciones empresariales³.

Joan Acker (1990) –una de las pocas teóricas dedicadas al estudio de las organizaciones y el género– afirma que éstas siempre han sido vistas como neutras y que pocos estudios feministas han reflexionado sobre el tema, quizá porque la relación entre organización y masculinidad era tan obvia que al parecer no se necesitaba analizar el fenómeno.

Asimismo, otro problema que se presenta al analizar la organización es que si en ella sólo hay hombres es difícil ver el problema del género, y el enfoque que se hace al respecto suele ser desde un punto de vista masculino (Sánchez-Apellaniz, 1997:112), lo que hace asumir a los estudiosos que sus perspectivas representan lo humano (Acker, 1990:117).

Acker habla de cómo se ubican las mujeres en la base de la estructura organizativa, sin posibilidades de ascender, mientras que en los puestos más altos hay hombres y excepcionalmente mujeres, a las que suele mostrarse como símbolos del ascenso social, político y económico de miembros de "grupos minoritarios". Aquí recupero el concepto de Comas D'Argemir (citado en Montero, 2001) sobre segregación vertical, determinando entonces que las mujeres símbolo de Acker son en realidad mujeres *segregadas verticalmente*.

³ Para este propósito retomo un estudio de Joan Acker (1990), así como el artículo de Lourdes Montero (2001), quienes plantean problemáticas de las mujeres en la organización. Asimismo, utilizaré dos estudios sobre ejecutivas mexicanas de niveles directivos, uno de Gina Zabludovsky y de Avelar (2001), y otro de Guadalupe Serna (2003).

Asimismo, el interés de Acker versa sobre el género, al hablar de roles organizativos, es decir, de papeles que implican "características específicas" del tipo de personas requeridas para un puesto, como la necesidad de una racionalidad y una ética masculina, propia de los directores de empresa.

En este punto, autoras como Gina Zabludovsky (2001) y Griselda Martínez (2001) están de acuerdo al hablar sobre las características requeridas para un puesto ejecutivo, ya que en sus investigaciones han encontrado que una parte de las exigencias o expectativas sobre el comportamiento femenino en puestos de decisión implica "agresividad" y "control de las emociones", comportamientos considerados masculinos.

Aquí puedo agregar que en el caso de México, hasta hace unos años la imagen de un líder o de un ejecutivo no sólo era masculina, también estaba basada en un modelo androcéntrico occidental que dificultaba no sólo el acceso de las mujeres a puestos de poder sino también el de hombres, cuyo color de piel denota su ascendencia mestiza o que, debido a sus bajos ingresos, han estudiado en escuelas públicas⁴, aunque es más factible que un hombre –aún con estas características– sea considerado para un puesto ejecutivo de alto nivel que una mujer. En este punto creo importante hablar de un descubrimiento de Guadalupe Serna (2003) durante su estudio con mujeres en cargos directivos: ella apunta que aunque el grupo analizado es reducido y por ende los datos no pueden utilizarse para establecer un patrón, muchas de las mujeres de su

⁴ En el estudio de Gina Zabludovsky (2002) se menciona que Motorola implementó un programa de apoyo al desarrollo, dentro de la organización, de personas mayores de 40 años y profesionistas egresados de universidades públicas provenientes de familias de escasos recursos, en tanto se han visto limitados en el campo profesional.

estudio eran mexicanas con ascendencia extranjera, ya sea por parte de los abuelos o por uno de los padres; dos de las mujeres de su estudio, además, tenían la ciudadanía estadounidense. Todas, sin excepción, habían estudiado en escuelas privadas (desde la primaria hasta la universidad) y dos habían realizado estudios en el extranjero. Todas eran bilingües y las que eran mexicanas de nacimiento tenían puestos menores en relación con aquellas que, teniendo padres extranjeros, habían optado por otra ciudadanía o habían nacido fuera del país. Este hallazgo me permite afirmar que las ejecutivas no sólo deben adaptarse a un modelo específico de comportamiento, sino también corresponder a un perfil de grupo social y económico específico que les permita ascender en la escala laboral.

Por otra parte, Acker apunta que la definición de los puestos de trabajo con base en determinantes masculinos –yo agregaría de tipo occidental– se debe a que al definirse la organización, los principios masculinos dominaban sus estructuras de autoridad⁵. Y no sólo las dominaban, sino que siguen haciéndolo, como anota Linda M. Badjo en un estudio sobre cultura organizacional:

Las culturas organizacionales masculinamente orientadas, caracterizadas por autoridad jerárquica, independencia, estilos de liderazgo autocrítico y modelos de comunicación de arriba hacia abajo, son barreras para el progreso de las mujeres (Badjo, 2001:1)

Acker afirma que dentro de la organización, la masculinidad es símbolo de dignidad para los hombres que están abajo y *de poder* para los hombres que están arriba, mientras que para ambos es la confirmación de la superioridad de

⁵ Acker se basa en el trabajo de Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation* (1977). Nueva York, Basic Books.

su género (1990:122). Como ya había comentado con anterioridad, a pesar de que las actitudes masculinas son consideradas de mayor valor en la organización, las ejecutivas tienen como estrategias adaptarse a los modelos preponderantes con el fin de ascender en la escala laboral e intentar romper con las barreras invisibles que se ciernen sobre ellas.

En el caso de Vicky, una ejecutiva de 39 años, *Controler* en el área veterinaria de una importante farmacéutica alemana, es notorio el cambio de actitud que debe mostrar para poder llevar a cabo sus funciones diarias:

Yo no me tengo que portar como una mujer normal, porque me van a ver débil y abusan (refiriéndose a sus compañeros de trabajo).

Por ello, surge la pregunta: ¿porqué si las ejecutivas asumen actitudes consideradas masculinas, no logran traspasar el techo de cristal?

Como ya se comentó, el techo de cristal es un grupo de barreras y límites que se basan en prejuicios en torno a las mujeres y les impide llegar a niveles directivos en la empresa; tales prejuicios se relacionan con el género, el elemento constitutivo de las relaciones sociales basado en las diferencias que distinguen los sexos, además de ser una forma primaria de las relaciones simbólicas de poder (Scott, 2008:65) Y es precisamente esta distinción la que prevalece en las organizaciones y pondera las actitudes masculinas relacionadas con el control de emociones, la racionalidad, seguridad, juicio superior, capacidad para imponer disciplina y temor, sobre las consideradas femeninas (Martínez, 2001).

Por tal razón, aunque las mujeres retomen actitudes masculinas siguen siendo vistas, por la organización y los encargados de las direcciones, como

determinadas por una atadura biológica: su capacidad reproductiva⁶, que también las hace no elegibles para puestos considerados claves. Sin embargo, como apunta Martínez (2001;189) no existen sistemas sociales completamente controlados, por lo que los actores, en este caso las ejecutivas, tienen cierta libertad que pueden emplear de manera estratégica para interactuar con los otros.

Al respecto, Luna, una ejecutiva regiomontana radicada en la Ciudad de México, de 38 años de edad, comenta:

...ha habido aquí historias de gente [a la que] la bajaron de puesto simplemente por haber estado en un embarazo y haberlo concluido⁷, porque se considera que ya no eres capaz de dedicarte a tu trabajo. Entonces la mujeres tenían miedo... de embarazarse.

Otro punto importante es el que menciona Acker, en tanto la masculinidad es un símbolo de dignidad, también permea la evaluación de los puestos de trabajo. Ella afirma que todos los movimientos que se hacen en una organización para evaluar un puesto de trabajo –la unidad básica de la jerarquía– se llevan a cabo sin tomar en cuenta a la persona, porque cada una tiene habilidades distintas y los seres humanos deben adaptarse al trabajo. Una persona con demasiadas responsabilidades fuera del trabajo es poco apropiada para ciertas posiciones.

⁶ Griselda Martínez (2001) comenta que los empleadores aún tienen la percepción de las mujeres en torno a su papel como madres y esposas, lo que influye en el trabajo ejecutivo ya que la posibilidad de que una ejecutiva sea madre parece limitar su eficiencia en la organización, debido a que la responsabilidad parental impide dedicar mayor tiempo al trabajo.

⁷ Es una forma de no despedir a la trabajadora, ya que esto está penado por la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación y se incluye en el apartado III, artículo 11.1, que apunta “Los Estados partes tomarán medidas adecuadas para: prohibir bajo pena de sanciones el despido por motivo de embarazo o licencia de maternidad y la discriminación en los despidos sobre la base del estado civil”, tomado de Kurczyn (2001:51).

Por ello, los hombres se acercan más a la expectativa de adaptación al trabajo que las mujeres que deben atender sus necesidades y las de sus hijos.

La autora afirma que el concepto de un puesto de trabajo está implícitamente generizado ya que lleva en sí la división del trabajo basada en el género y la separación entre la esfera pública y privada⁸. Aquí caben dos cuestionamientos: primero, cómo si en la organización subsiste la idea del puesto incorpóreo, pueden existir ejecutivas; y, segundo, cómo estas mujeres deciden casarse, tener pareja o reproducirse, si esto puede afectar su carrera. Sobre todo, porque como afirma Acker (1990:130) las jerarquías tienen género, ya que se construyen sobre la base de suposiciones implícitas: las personas que se dedican a un trabajo remunerado son "naturalmente" más apropiadas para tener mayor responsabilidades dentro de una organización política o empresarial, mientras que aquellas que deben dividir sus obligaciones entre la organización y la familia ocupan posiciones inferiores.

Respecto al primer cuestionamiento, es indudable que ante el ingreso masivo de las mujeres a los puestos de trabajo y la elevación del nivel educativo de éstas, las organizaciones han tenido que reconocer su capacidad para el trabajo, pero es notorio que siguen haciéndolo con reservas, como son las asignaciones salariales y el otorgamiento de puestos no considerados claves.

En torno a la asignación de dichos puestos, Davidson y Cooper (1992:16) retoman a Hirsch y Jackson quienes afirman que las promociones pueden

⁸ Este es un tema polémico, ya que autoras como Teresita de Barbieri afirman que la división público-privado no es tan tajante como se ha manejado, sino que ambos campos se ven imbricados constantemente.

parecer un proceso misterioso, pero en muchas organizaciones son formalizadas como un procedimiento de personal:

Los procesos son aros a través de los cuales los empleados deben saltar para acceder a puestos de dirección. Para lograr la gestión, los empleados tienen que cumplir los criterios establecidos por la organización (que pueden ser implícitos), y también comprender la naturaleza de los aros y saltar de la manera correcta.

Por otra parte, también hay estudios que reflejan cómo las decisiones privadas afectan la vida laboral de las mujeres. Al respecto, me permito retomar los hallazgos de Zabludovsky y de Avelar (2001:53) en torno a las razones por las que las mujeres abandonan el trabajo: de acuerdo al estudio que realizó entre directivos de recursos humanos, los hombres suelen abandonar el trabajo por buscar mejores condiciones de trabajo, mientras que las mujeres lo hacen por razones familiares. Pareciera que los hallazgos de Zabludovsky coinciden con la justificación de Gary Becker, Premio Nobel de Economía en 1992 (1987:39), respecto de los sueldos bajos de las mujeres:

Una hora de tiempo de la mujer dedicada al hogar o al mercado no es sustituto perfecto de una hora del tiempo del hombre cuando ambos realizan las mismas inversiones en capital humano. Esto se debe a que las mujeres dedican más tiempo al hogar y por ello sus salarios son inferiores a los de los hombres, quienes sí se especializan en el mercado.

Nuevamente vemos cómo el género se hace presente y da al trabajo femenino una valoración menor que al trabajo realizado por un hombre⁹. Al

⁹ Al respecto la investigadora Lidia Heller (2002) explica que las ejecutivas sufren de una falta de conciencia sobre la inserción de las mujeres en niveles de decisión y la experiencia de muchas de ellas se basa en que el ascenso depende de méritos personales. En general, las ejecutivas se ven a sí mismas como "individuos" y no como parte de un colectivo "mujeres". Además, ellas no priorizan sobre el tema salarial, sino sobre los logros y realizaciones personales.

respecto, Lourdes Montero (2001) afirma que estas tesis económicas neoclásicas no son necesariamente ciertas y que existen mecanismos institucionales que determinan los salarios, sin que la oferta y la demanda sean del todo decisorias. Los mecanismos a los que hace referencia Montero se constituyen por elementos objetivos y subjetivos, es decir, por ideas o conceptos que los agentes, al interior de la organización, tienen de los empleados y de lo que se espera de ellos. Dado que esas ideas conciben los puestos y determinan la forma en la que los empleadores ven a las y los candidatos, se reafirma la segregación de las mujeres.

Retomando a Acker, y con respecto a los puestos de trabajo, la autora apunta que dado que la persona que trabaja es asumida –desde el punto de vista organizacional– como abstracta, sin cuerpo, sin género determinado y por ende sin sexualidad, ni emociones ni posibilidades procreativas, estas ideas permiten enmascarar y reproducir las relaciones de género subyacentes. Por tal motivo, afirma que el concepto del puesto incorpóreo es un símbolo de esta separación entre trabajo y sexualidad (1990:133), ya que en las organizaciones no hay cabida para los procesos con cuerpo, como la reproducción humana o la libre expresión de las emociones, pues éstos se inmiscuyen en el funcionamiento ideal de la organización. Esta es la razón para la categorización de los trabajos de mujeres que se justifica sobre la base de su identificación con la maternidad y la vida doméstica. En este punto deseo introducir un ejemplo tomado de Marilyn

Davidson y Cary Cooper (1992:135) cuando entrevistan a mujeres ejecutivas solteras y una expresa su necesidad de tener "una esposa"¹⁰:

Si los hombres se casan, no importa. La compañía piensa que ellos deben tener esposas y eso es una ventaja, pues si se mudan constantemente la esposa se encargará de cuidar a los niños y comprar la nueva casa mientras ellos trabajan. Una vez los increpé diciéndoles que yo no tenía una esposa que hiciera eso por mí y eso me complicaba la vida. La respuesta fue "qué pena".

Si las ejecutivas son relacionadas con las actividades domésticas y sus pares varones suelen contar con una esposa que cubra las necesidades de su hogar, las ejecutivas plantean entonces una ruptura con el modelo del directivo y entran en tensión por la necesidad de cubrir esa otra parte de la vida cotidiana, ya sea recargándose de horas de trabajo doméstico o bien contratando personal que cubra dichas necesidades.

Por otra parte, Acker agrega que la segregación de género también se justifica por la necesidad de controlar la sexualidad, no sólo por la especialización del trabajo o por la identificación de las mujeres con el trabajo doméstico, ya que así las mujeres pueden ser excluidas de ciertos tipos de trabajo como los especializados o los ejecutivos (1990:134). Aunque no estoy del todo de acuerdo, porque a pesar de que sí existe una generización al interior de las organizaciones, algunas mujeres han logrado llegar a puestos de decisión y permanecer en ellos, creo necesario apuntar que la división genérica existe en los niveles ejecutivos: los campos que cubren las ejecutivas empiezan a tornarse "femeninos", es decir, no son puestos que requieren conocimientos técnicos

¹⁰ Aludiendo, en este caso, no a un vínculo homosexual, sino a alguien que realice tareas subalternas de tipo doméstico.

como la ingeniería o que impliquen demostración de fuerza, como la seguridad empresarial (concebida como masculina), sino aquellos que necesitan de imaginación, sensibilidad y buen trato con la gente, como las gerencias de publicidad, mercadotecnia y relaciones públicas, datos que también encontró Zabudovsky en su estudio: las mujeres tienen más oportunidad de llegar a puestos directivos en departamentos como mercadotecnia, comunicación, publicidad, ventas y recursos humanos, que en áreas como producción y jurídico (Zabudovsky y de Avelar 2001:43 y Zabudovsky, 2004:185). A esto Montero le llama *segregación horizontal*, es decir, la que sucede cuando un grupo se concentra en un número relativamente pequeño de ocupaciones¹¹.

Además de la segregación a la que hago referencia, otro punto a considerar es que la creación de un perfil de puesto ejecutivo, también implica un horario, que suele ser de tiempo completo para el caso de niveles ejecutivos y que no permite que mujeres con hijos pequeños accedan a dichos puestos, en tanto suelen ser las encargadas de la crianza de los mismos. Sin embargo, me parece interesante el hallazgo de Guadalupe Serna en el sentido de que algunas de sus entrevistadas tomaron la decisión de no tener hijos para poder dedicarse de tiempo completo a sus carreras y estas mujeres, contrario a lo que esperaríamos, estaban casadas con hombres cuyas responsabilidades eran parecidas a las suyas (2003:92). Este dato se asemeja a lo que comentan Marilyn Davidson y Cary Cooper sobre algunas ejecutivas que prefieren evitar la maternidad; quienes toman tal decisión suelen ser aquellas que tienen parejas con vidas dedicadas a la carrera laboral (1992:135). El descubrimiento de Serna

¹¹ La clasificación la retoma Montero de un trabajo de Comas D'Argermir.

apunta hacia un cambio en las expectativas de vida que tienen algunas mujeres de su estudio, particularmente en el área reproductiva. En este estudio me interesa aclarar que el tipo de mujeres con las que trata la investigadora mexicana están mucho más cerca de las mujeres norteamericanas o europeas que las mujeres de mi estudio, todas mexicanas, sin ascendencia extranjera inmediata y en niveles gerenciales medios, y dos en niveles directivos. Sin embargo, y cómo mostraré en el capítulo IV, dos de mis entrevistadas decidieron no tener hijos, basadas en las experiencias personales y en el no cumplimiento de lo que consideraban las condiciones ideales para la procreación.

Otro punto a considerar, es cómo la imagen masculina se utiliza como metáfora de las actividades laborales. Acker afirma que hay expresiones simbólicas del dominio masculino en el lenguaje entre grupos de hombres, que también sirven como importantes controles de las mujeres en el ámbito laboral, al verse excluidas de los lazos informales que crean los hombres cuando hablan de sexo o de deportes (1990:135). Aquí se apoya en Connel, quien denomina a esta situación *masculinidad hegemónica*, la cual suele cambiar de acuerdo a las condiciones históricas.

Actualmente dicha masculinidad se refleja en la imagen de un líder autoritario, fuerte y técnicamente competente, sexualmente potente, atractivo y que mantiene sus emociones bajo control; baste mirar alguna de las portadas de las revistas sobre negocios más importantes y las adaptaciones de los trajes femeninos a los trajes sastre masculinos.

Aunada a la exigencia de comportamiento dentro de la organización, la imagen masculinizada es hegemónica entre los ejecutivos y las ejecutivas del mismo rango y supone una adaptación constante de las ejecutivas al ambiente laboral. De hecho, Zabludovsky encontró en su investigación (2002:105) que algunos de los directores de recursos humanos consideraban que las mujeres son las que deben adaptarse al ámbito laboral y tratar de mostrar su compromiso y responsabilidad, así como su confianza y fortaleza, además de asegurar que no es la compañía la que debe tomar alguna acción para promover el éxito de las mujeres en la organización, sino que es responsabilidad de ellas cumplir con los objetivos de la compañía, obtener resultados satisfactorios y mostrar profesionalismo, además de cumplir con el horario¹².

Por otra parte, es notorio que en tanto son las mujeres las que deben adaptarse a las condiciones de la organización, y a las exigencias de tipo masculino, no existen apoyos para procesos aunados a los cuerpos femeninos, como es la maternidad o permisos para asistir al médico a revisiones ginecológicas. Fuera de las licencias por maternidad, las mujeres ejecutivas no cuentan con flexibilización de horario o permisos de ausencia extra¹³.

En este aspecto, puedo agregar que las ejecutivas no sólo son segregadas en tanto no cumplen con el papel generizado masculino, sino también en la falta de

¹² A pesar del oscuro panorama, Zabludovsky también encontró dos compañías transnacionales que desarrollaron programas tanto de flexibilización de horario como de liderazgo para beneficiar a las mujeres. Tales compañías fueron Motorola e IBM, respectivamente.

¹³ En el trabajo de Montero (2001) sobre transnacionales, aunque habla sobre los contratos colectivos de trabajadoras no ejecutivas, encontró que en tres de ellos había una cláusula de permiso por cuatro días en caso de aborto de la trabajadora o de la esposa del trabajador. Montero aduce a un posible problema recurrente que haya determinado la inclusión de esta cláusula en tal documento, pero que no necesariamente permica en todas las organizaciones. Sin embargo el caso es interesante porque aduce a un reconocimiento de los procesos del cuerpo de las mujeres y su incidencia en la vida laboral de éstas.

visión sobre necesidades específicas de las mujeres y en los sueldos desiguales que reciben. Como he planteado a lo largo del texto, las mujeres ejecutivas, denominadas como “símbolo” por Acker, son en realidad segregadas de manera *vertical* y *horizontal* en tanto no logran llegar a los puestos más altos y son asignadas a tareas relacionadas con su “género”. Es decir, que el techo de cristal existe y pocas logran romperlo.

Por ello, se presenta una contradicción: si se les reconoce como parte de un género y se cree –en la organización– que son más aptas para ciertos trabajos (relaciones públicas, mercadotecnia, recursos humanos, publicidad, etc.), porqué se les exige un comportamiento masculino, fuerte, racional y poco emotivo. En torno a esta contradicción surge el resto de mis preguntas: ¿buscar pareja es un tema que no puede abordarse al interior de la organización, en tanto implica un reconocimiento de las emociones?, ¿cómo influye en su carrera laboral la decisión de contraer matrimonio o tener un hijo?, ¿sus prácticas reproductivas son un obstáculo para el ascenso en los niveles jerárquicos?, ¿la presencia del techo de cristal obliga a las ejecutivas a elegir el matrimonio o la maternidad?

Páginas más adelante intento responder a estas cuestiones y creo conveniente comentar que las ejecutivas suelen enfrentar los símbolos del poder masculino en la organización, la división del trabajo, el poder en las estructuras de la organización, la segregación en cualquiera de sus tipos, a través del constante esfuerzo y la demostración de capacidad, pero muchas veces, y ante

la falta de nuevos modelos¹⁴, retoman actitudes y soluciones tradicionales – identificados con su género– para resolver el conflicto *trabajo-pareja-hijos-carga doméstica*.

¹⁴ Como anotan Davidson y Cooper (1992:87), ser una mujer en una posición de toma de decisiones no sólo significa no tener apoyo de sus pares no femeninos, sino desempeñarse en un ambiente que carece de modelos de ejecutivas en altos niveles.

Capítulo III

3. Historias de familia, trayectoria educativa y laboral

En este capítulo, mi interés es mostrar la relación entre el nivel educativo de los padres de las ejecutivas y la trayectoria educativa de éstas, así como reconocer los posibles factores que les permitieron decidir realizar una carrera como ejecutivas al interior de una organización farmacéutica transnacional o nacional.

La primera pregunta planteada es ¿por qué estas mujeres han llegado a ser ejecutivas.? En este punto, y retomando las historias de vida de cada una de las entrevistadas, puedo responder que existen diversos factores que permiten a las mujeres de este estudio llegar a puestos ejecutivos. Uno de éstos es el alto grado de escolaridad que presenta la mayor parte de las ejecutivas entrevistadas, así como su preocupación por continuar dentro del ámbito laboral. Asimismo, la socialización en la familia, entendida ésta como “la manera en la que los individuos se convierten en miembros de una sociedad, encarnando en su propia experiencia, y actuando a partir de su comportamiento aprendido una parte de la cultura de esa sociedad” (Schwartz citado en Diccionario de Antropología, 2000:478), es de vital importancia para comprender cómo las mujeres entrevistadas se convierten en ejecutivas.

Por otra parte, es necesario destacar el papel de los padres y cómo influyeron éstos en la elección de carrera de la hija o bien en su introducción al mundo laboral, como lo indica Lidia Héller (1996:38), al mencionar que en su estudio sobre mujeres ejecutivas, un grupo importante de ellas tenía una fuerte

relación con la figura paterna y éste asumía actitudes atípicas en relación con su hija o bien la madre tuvo una influencia profunda debido a la temprana muerte del padre.

Para llevar a cabo dicho análisis, presento a continuación el perfil de las entrevistadas en busca de esclarecer su trayectoria laboral, su nivel educativo y su historia de vida reproductiva.

3.1. Perfil de las siete ejecutivas de esta investigación

Las mujeres de esta investigación oscilan entre los 29 y los 45 años, tienen una escolaridad que va de la educación superior al posgrado, cinco viven en pareja y cuatro tienen de uno a dos hijos en promedio. Además de estas características, seis de ellas han tenido una larga carrera laboral en la que han sorteado diferentes obstáculos y dos de las entrevistadas han logrado llegar a posiciones directivas o de decisión, mientras las demás permanecen en puestos gerenciales medios sin poder ascender en el escalafón laboral, como se puede apreciar en el siguiente cuadro y a través de las descripciones ofrecidas en los siguientes párrafos.

Cuadro 2
Relación edad-estudios-puesto gerencial-sueldos-práctica reproductiva

Nombre	Edad Al ser entrevistada	Estudios profesionales	Edad en la que inició el trabajo remunerado	Sueldo inicial	Edad a la que tuvo su primera gerencia	Sueldo obtenido en ese puesto	Nivel de estudios	Edad en la que obtuvo su último puesto	Sueldo obtenido en ese puesto	Nivel de estudios	Vive en pareja	Edad a la que tuvo a su primer hijo(a)
Araceli	29	MKT / Tec de Monterrey	25 años	\$6 000	29 años (2003) Gerencia de Marca	\$15 000	Diplomado Finanzas (TEC)	29 años (2003) Gerencia de Marca	\$15 000	Diplomado en Finanzas	Si	---
Pilar	38	MKT / Tec de Monterrey	22 años	\$9 000	26 años (1992) Gerencia de Marca	\$22 000 a 26 000	Maestría MKT (TEC)	37 años (2003) Gerente Senior	\$50 000 a \$78 000	Maestría MKT	Si	38
Luna	38	Química /UANL	24 años	---	31 años (1991) (Gerente Adm. de Ventas)	---	Maestría en Inmunología Avanzada	31 años (Gerente Adm. de Ventas)	\$50 000 a \$79 000	Maestría en Inmunología Avanzada	Si	35
Irma	40	Medicina /UNAM	23 años	\$365	27 años (1991) Gerencia Médica	---	Médica Casajón	39 años (2003) Gerente Médica	\$50 000 a \$79 000	Médica Cruparia	Si	---
Virginia	39	Contaduría /UNAM	19 años	---	35 años (1999) Gerencia de Control	\$10 000	Maestría en Admón. Industrial (CEMAC)	35 años Gerencia de Control	\$50 000 a \$79 000	2da Maestría Admón. (La Salle)	No	---
Irene	45	Química /UNAM	22 años	\$11 000	30 años (1988) Gerencia de Aseguramiento de Calidad	\$15 000	Maestría en Admón. (UANL)	45 años (2004) Directora Comercial	\$120 000	Maestría en Admón. (UANL)	No	35
Astella	40	Química Farmaco Biológica /UNAM	24 años	---	25 años (1985) Gerencia de Marca	---	Licenciatura	39 años (2004) Dir. Neg. Internacionales	Más de \$99 000	Maestría en Alta Dirección /IPADE	Si	37

Tabla realizada con base en las respuestas del cuestionario aplicado a las entrevistadas de esta investigación

En el cuadro 2 se puede apreciar que no hay un periodo específico en el que las ejecutivas obtengan su primera posición gerencial, ya que algunas lo logran al año de ingresar a la compañía, como es el caso de Astella, y otras lo hacen hasta 17 años después, como Virginia. Otras siguen la estrategia de cambiar de compañía al no poder obtener una mejor posición laboral, como es el caso de Pilar, quien logra pasar de una Gerencia de Marca a una *Senior* hasta 10 años después de haber obtenido su primera gerencia. Irma, por su parte, obtiene una gerencia médica a los cuatro años de haber ingresado a la compañía en la que se mantuvo durante 15 años, y en la cual cambió de puesto gerencial tres veces, hasta lograr una Gerencia de Grupo tres lustros después de su ingreso inicial a la compañía transnacional en la que trabajaba. Al cambiar

de empleo obtuvo una Gerencia Médica, como la que había tenido 12 años atrás.

Para conocer con más detenimiento, el desarrollo profesional de cada una de las entrevistadas, presento sus casos de manera individual a lo largo del siguiente apartado.

3.2. Los casos de Irene, Astella, Luna, Araceli e Irma. Historias laborales y de familia

En el caso de Irene, la mayor de las ejecutivas de esta investigación, ella refiere que el padre la alentaba a no conformarse con el papel de ama de casa. Como ejemplos de profesionalismo Irene tiene al padre, un médico con especialidad realizada en Estados Unidos de Norteamérica, así como las hermanas de éste, ambas químicas de profesión. Conocer la experiencia de una de ellas y ver las posibilidades económicas que su inserción en el mundo del trabajo le daban la hizo visualizarse como una científica y buscar ascender en la escala laboral, además de continuar capacitándose, a pesar de que su madre era profesora y no pudo ejercer por dedicarse al hogar.

Irene cuenta con estudios universitarios de Química en la UNAM y una Maestría en Administración por la Universidad de Nuevo León, la cual realizó durante su estadía en el estado del norte al ser nombrada Gerente de Aseguramiento de Calidad en la planta regiomontana de su empresa; hasta su regreso a la Ciudad de México al haber obtenido la Gerencia de Marketing. Tiempo después, tras una fusión, debió aceptar el puesto de Gerente de Marca y

después obtuvo la Gerencia de Grupo (de la cual dependen los gerentes de marca de un grupo particular), pero tres años después obtuvo la Gerencia de Marketing Latinoamérica en otra corporación transnacional en la que laboró un año.

Debido a un ofrecimiento importante, Irene regresó al laboratorio donde había sido Gerente de Grupo y un año después salió debido a otra fusión. Tras una Gerencia de Mercadotecnia en una empresa de insumos médicos, regresó al ámbito farmacéutico, pero ahora en una empresa nacional. Ahí en tres años pasó de la Gerencia Nacional de Ventas a Directora Comercial, reportando directamente al Director General.

Como se puede leer, el desarrollo profesional de Irene permite clasificarla como una profesionalista altamente calificada y con un avance profesional rápido. Ella asegura nunca haber pensado en la disyuntiva *carrera profesional-maternidad* y debido a las exigencias de su puesto, delega la educación de su hija en la madre y una nana.

Durante la entrevista fue notoria la relación estrecha con el padre y sobre todo la admiración hacia las tías profesionalistas, que eran económicamente independientes y que nunca tuvieron hijos.

Al igual que Irene, Astella ha logrado un puesto de Dirección, pero manifiesta que su homólogo varón fue elegido sobre ella para la presidencia de la compañía, por su negativa a viajar más, debido a las responsabilidades maternas y a su decisión de equilibrar lo laboral con lo familiar. A continuación expongo su caso:

Siendo la mayor de tres hermanos y con un padre técnico en fotografía –con un negocio propio– y una madre ama de casa, Astella ingresó en 1987 a la industria farmacéutica en un programa de entrenamiento, tras terminar la carrera de Químico Farmaco Biólogo: ese mismo año fue nombrada la novata del año, y en sólo doce meses logró una Gerencia de Producto. Sus ascensos en la misma compañía son constantes, con una diferencia de dos a tres años en cada uno de los puestos asignados, a pesar de que tras su primer matrimonio y su carrera ascendente tuvo conflictos de pareja que desembocaron en un divorcio.

El penúltimo puesto obtenido fue el de Desarrollo de Nuevos Negocios en 1998 y tras cuatro años de permanecer en esa posición, obtuvo la Dirección de Nuevos Negocios, pero se negó a un puesto mayor en la empresa por considerar que el ritmo de viajes afectaba su vida familiar¹⁹. Tras la molestia de su jefe, considerado su mentor, éste nombró a un varón –del cual Astella fue jefa– debido a su disponibilidad de tiempo, como ya se comentó párrafos arriba.

En el caso de Astella, los hijos son atendidos por su madre, el padre de los niños o bien por su suegra si debe salir de viaje, aunque en general la responsabilidad de los hijos recae en ella, además de los costos de tener una plantilla de empleados para la atención de las necesidades domésticas y la crianza.

La tensión que se genera en la relación entre ella y su esposo se debe a las exigencias laborales y a que el esposo considera que si ella decidió tener hijos,

¹⁹ Algunas autoras como Mabel Burín tomarían este caso para ejemplificar el “piso pegajoso”, es decir cómo las mujeres deciden no avanzar en sus carreras sin ser la organización quien se los impide. Sin embargo, creo que en relación a Astella se puede hablar de un esfuerzo por equilibrar trabajo y familia y no recargarse de responsabilidades ante un entorno de crianza complejo y la poca o nula participación del esposo en dichas tareas.

es entonces la encargada del cuidado de éstos. Los ingresos de Astella se dedican a lo doméstico, mientras que el esposo paga las escuelas, las vacaciones, las reparaciones de casa. A Astella no le importa dedicar 40% de su salario a los gastos de su casa y la de sus padres, mientras el negocio de su esposo se capitalice porque finalmente le quedará a los hijos, no a ella.

Por otra parte, aunque no encuentra resistencia en su familia de origen para tener una educación universitaria, es importante destacar que durante su ingreso a la industria, fue la madre quien la presionó para casarse con su primer novio, relación que tras tres años se disolvió. A partir de ahí se dedicó a su desarrollo laboral y por ello realizó una maestría en Administración de Empresas en el IPADE, dos años después de haber obtenido el puesto de Desarrollo de Desarrollo de Nuevos Negocios. El padre contaba con una carrera técnica y mantuvo un negocio que le permitió darle educación a Astella y sus dos hermanos. Ella fue la mayor de tres hermanas y considera haber sido la consentida de sus padres, creando en ella un sentimiento de que “no podía defraudarlos”, porque había muchas expectativas en torno a ella, siendo aún el punto de referencia familiar por ser la más exitosa a pesar de sus problemas personales, como el divorcio de su primer marido. Incluso admite que la educaron para “ser muy estudiosa y sacarse 10” y en ese empeño de entenderlo todo y ser siempre la mejor, entró a la industria farmacéutica. De hecho menciona haber llegado a ser ejecutiva por casualidad porque no había un plan de carrera a largo plazo en la visión de su familia, pero admite que su

madre trabajó con médicos y esa área le interesó aunque se decidió por ser Químico Farmaco Biólogo.

Contrario a los casos de Irene y Astella, Luna ha permanecido más tiempo en el mismo puesto sin lograr un ascenso, a pesar de contar con una Maestría en Inmunología y haber logrado escalar del puesto de Vendedor a Gerente Administrativo de Ventas, dependiendo del Gerente Nacional de Ventas, quien a su vez reporta al Director de la compañía. Es importante destacar que Luna es la única mujer en la escala de gerentes que reportan a la Gerencia Nacional y por encima de ella hay sólo varones.

Esta ejecutiva originaria de Tamaulipas, hija de profesionistas, recuerda que su padre era dueño de una fumigadora y que su madre al terminar la carrera universitaria se casó y se dedicó al hogar. Siendo la quinta de 10 hermanos y la primera de tres mujeres. Narra que sólo la más pequeña de sus hermanas no es profesionista y la otra lo es, pero no se dedica a su área. Todos los varones tuvieron carrera universitaria y trabajan en el norte del país.

Tras su ingreso a la empresa transnacional donde trabaja, en un año logró la Gerencia de Capacitación y tiempo después fue trasladada a la Ciudad de México con el puesto que ocupaba al momento de esta investigación, donde ha permanecido por espacio de ocho años, en espera de una oportunidad de ascenso. Luna comenta que le interesa un puesto directivo, pero no ve las oportunidades dentro de la compañía en la que está a pesar de sus calificaciones educativas y sus logros laborales. Por ello, planeaba mejorar su

inglés y realizar una Maestría en Administración a fin de buscar una oportunidad fuera de la compañía para la que había laborado casi 10 años.

Luna no narra ninguna resistencia de la familia de origen a tener una educación universitaria ni a la movilización fuera de su estado natal. De hecho, es tras su mudanza a la Ciudad de México que contrae nupcias con su novio de manera casi inmediata y ambos se establecen definitivamente en el Distrito Federal. Es necesario destacar que Luna cuenta con un puesto mayor que el de su esposo, además de que éste sólo cuenta con la licenciatura, mientras ella cuenta con un posgrado.

Los hijos de Luna son cuidados por su hermana o la empleada doméstica y a veces el marido interviene en las necesidades de éstos; sin embargo, manifiesta que no tiene ningún tipo de trato con su esposo en torno al cuidado de los menores, además de mencionar que la mayor parte del tiempo ella es la que está pendiente de sus hijos. Su expectativa a largo plazo es buscar un puesto de dirección ya sea dentro o fuera de la compañía en la que trabaja.

En este caso, Luna no encuentra resistencia en su familia para desarrollarse en el ámbito profesional, y siendo sus padres profesionistas es claro que hay una proclividad de la familia a dar educación superior a sus hijos sin distinción de género, ya que de los 10, sólo la hermana menor de Luna no cuenta con estudios universitarios.

Por otra parte, tanto Irma como Virginia se ven obligadas a trabajar debido a la situación económica familiar. Irma abandona la especialidad en medicina debido a las carencias económicas provocadas por la falta de empleo del padre.

Y aunque en el caso de Virginia es el padre proveedor el que muere y es ella quien debe reemplazarlo, Irma al igual que su hermana –también médico de profesión– son las que se dedican a trabajar para colaborar con los gastos de la casa; sin embargo, Irma inicia su carrera dentro de la industria farmacéutica y tras cuatro años como Representante de Ventas, obtiene la posición de Gerente Médico en la Ciudad de México, hasta donde se trasladó desde su natal Guadalajara.

A pesar de haberse desarrollado dentro de una familia tradicional donde el padre ejercía el rol de proveedor, y debido a las necesidades familiares, es ella la que más aporta al núcleo familiar. Irma inicia una brillante carrera en el área de Ventas que le permite una promoción; sin embargo, la actitud paterna le recuerda en todo momento que ella es mujer y que a pesar de su independencia económica la autoridad sigue siendo él.

Irma narra eventos en los que la tensión se hace presente cuando el padre se siente desplazado e incluso ejerce violencia psicológica hacia ella. Con gran apego familiar, Irma se marcha al Distrito Federal y es acompañada por hermanos y padres, iniciando una nueva vida lejos de la casa paterna. Entonces asume el cargo de Gerente Médico donde permanecerá por espacio de seis años, hasta lograr una promoción al área de Marketing donde permaneció por cinco años hasta que por una fusión fue liquidada del laboratorio donde trabajaba y buscó una nueva oportunidad en otra farmacéutica.

En este caso, la proximidad al padre resulta conflictiva al sentir éste que Irma lo sustituye, sin embargo y debido a la situación económica, la madre la ayuda a

irse de la casa paterna y a desenvolverse en la empresa, sin que los lazos parentales se extingan ni las complicaciones propiciadas por este lazo dejen de acontecer aún a distancia.

Irma estableció una relación de pareja con un compañero –también Gerente Médico– y tras algunos problemas al interior de la organización, se casa y logra la promoción. Es importante destacar que, aunque dentro de un esquema tradicional, Irma rompe con dificultad los modelos establecidos y cohabita con su compañero tres años hasta decidir la boda, periodo en el que su compañero debe ausentarse del domicilio de ambos ante la visita de los padres de Irma, a fin de guardar las apariencias hasta casarse. En ese tiempo establece una relación más o menos igualitaria en cuanto al manejo del dinero. Su esposo colabora con ella para ayudar a los padres y sobrinos de Irma, además de promover el conseguir ayuda doméstica, con el fin de que Irma aproveche el tiempo libre para tener un espacio de tranquilidad. Esta es una pareja sin hijos que por decisión propia permanece así, pero que no descuida los lazos familiares y se convierten en proveedores tanto de la familia nuclear de Irma como de las hijas de un primer matrimonio de José.

Irma gusta de escalar posiciones, pero debido a las constantes fusiones ha tenido dos cambios de trabajo y ha permanecido en el mismo puesto en diferentes organizaciones. No se preocupa por el futuro, pero a largo plazo plantea tener un negocio propio junto con su esposo.

El tener como expectativa un negocio propio es similar a los casos de Pilar y Araceli. Ambas, aunque con una diferencia de 10 años de edad, plantean que la

necesidad de flexibilizar su tiempo –a causa de los hijos– es lo que les hace pensar en independizarse.

En ambos casos las dos son egresadas de universidades privadas y sus madres son amas de casa. El padre de Araceli cuenta con una carrera técnica y trabaja en una empresa de telefonía, y se hizo cargo de sus hijas tras la muerte de su esposa, mientras que el padre de Pilar tiene una carrera universitaria y un negocio propio. Ninguna de las dos sufrió presión alguna por estudiar y ambas iniciaron la vida laboral tras la carrera universitaria, Pilar a los 22 y Araceli a los 25 años. En ambos casos, los padres no inciden en la elección de carrera pero sí incitan a sus hijas a continuar con sus estudios profesionales.

Sin embargo, Pilar logró ser nombrada Gerente de Producto *Junior* en cuatro años, considerando que aún era muy joven para esa responsabilidad. Asimismo, recuerda haber sido la primera mujer que ingresaba al área de Marketing del laboratorio alemán en el que trabajaba. En esa posición duró tres años y realizó una maestría en Mercadotecnia, grado académico que junto a su experiencia le permitió cambiar de empresa, conservando el mismo puesto desde 1993 hasta 2003 en tres diferentes laboratorios farmacéuticos. Fue hasta 2003 que en un cuarto laboratorio obtuvo la oportunidad de una Gerencia *Senior*, reportándole directamente a un Director de Unidad. Casi hacia el final de esta investigación, y a pesar de que alguna vez se visualizó en un puesto de dirección, Pilar había cambiado nuevamente de laboratorio también con una Gerencia *Senior*, pero debido a considerar que la empresa no cumplía con su programa de

flexibilización de horario y siendo ya madre de una niña pequeña²⁰, decidió abocarse a las consultorías profesionales, campo en el que ha encontrado la flexibilidad de horario necesaria para equilibrar su vida laboral y familiar. Para solventar las responsabilidades domésticas cuenta con una empleada de planta que pagan entre su marido y ella, además de que la niña es cuidada por su madre o la empleada de servicio.

En el caso de Araceli, ella inició como asistente analista en un laboratorio trasnacional y al cambiar a otra empresa, obtuvo el mismo puesto, pero en dos años logró ser Gerente de Investigación de Mercados. Tras una estadía de cuatro años, decidió salir de la empresa y encontró una oportunidad como Gerente de Marca, con un sueldo menor al que obtenía anteriormente debido a incursionar en una empresa farmacéutica nacional. A diferencia de Pilar, ella no cuenta con una maestría, pero sí con un Diplomado en Marketing también en una universidad privada.

Su expectativa de vida es tener dos hijos con su actual esposo, a quien conoció en el segundo laboratorio donde trabajó, y tener un negocio propio que le permita atender los asuntos familiares. En su caso, es ella la que se encarga del servicio doméstico, de las necesidades de la casa y la pareja; y, aunque considera que es poco equitativo, asume que así son los hombres y prefiere no discutir.

Como he podido plantear a lo largo de estas narraciones, las estrategias a las que llegan las ejecutivas de este estudio para continuar con su ascenso en la

²⁰ Pilar tuvo una niña casi un año después de que se terminaron las entrevistas de esta investigación, pero gracias a la relación que guardo con ella, fue posible obtener esta información y darle seguimiento al caso.

escala laboral, y asumir el trabajo doméstico al interior del hogar incluyen tener una mayor educación, así como –en algunos casos– responsabilizarse del personal doméstico y las soluciones de índole personal o familiar. En dos de los casos, la ejecutiva comparte el pago del servicio doméstico, dejando entrever que hay una mayor disposición a la equidad en la relación, pero una de ellas cambia la posición dentro de una transnacional a una consultoría externa con la idea de ejercer la maternidad a su propio ritmo sin dejar de laborar. Las que no se encuentran casadas tienen una empleada por días y la ayuda de la madre, lo que significa que las tareas domésticas siguen recayendo en mujeres. En el caso de las casadas con hijos, dos de los esposos participan esporádicamente en la atención de éstos, además de la madre, una hermana y una nana.

En cuanto a las familias de origen, me parece importante anotar que ninguna de las familias se resiste a que las hijas estudien y trabajen, sin embargo –sólo en el caso de Irma– se presenta tensión con el padre porque éste siente que ella usurpa su función de proveedor. Referente a Virginia podemos decir que la necesidad de manutención de su familia y el hecho de que su madre trabajó hasta haber tenido a la tercera hija, fueron factores que la impulsaron al trabajo, como se puede leer en el siguiente apartado.

También vale la pena rescatar que seis de las siete ejecutivas cuentan con un posgrado, lo que las hace altamente calificadas dentro del ámbito en el que se desenvuelven en cada una de sus organizaciones. Asimismo, sus esposos cuentan por lo menos con la licenciatura y, en ese sentido, las parejas que forman las ejecutivas son de alta escolaridad, mientras que en oposición a sus

padres, ambos trabajan. Sólo el esposo de Irma cursó una maestría, mientras que ella debió abandonarla.

A manera de colofón puedo mencionar que, como anota Juan Manuel Contreras (2001), la incorporación de hombres y mujeres a la educación superior ha progresado a partir de la segunda mitad del siglo XX, particularmente el ingreso de mujeres al nivel de especialización y a las maestrías, duplicándose prácticamente la matrícula entre 1990 y 1995; no obstante, la elección profesional responde aún a la construcción de género, lo que sigue incidiendo en la segregación horizontal de las mujeres.

Sin embargo, la autonomía que el nivel educativo y los ingresos personales le dan a las ejecutivas entrevistadas les permiten seguir construyendo caminos para buscar ascender en las escalas laborales, aunque sus vidas personales aún se encuentren inmersas en modelos convencionales donde el ser mujer se relaciona con la maternidad y lo doméstico. En este punto retomo a Mouffe al recordar que el género adquiere especificidad en los entramados de las relaciones sociales y que a través de las experiencias de las ejecutivas se pueden visualizar las contradicciones entre lo que las mujeres viven, hacen y construyen, así como entre lo que piensan y sostienen como valores, en muchas ocasiones de manera contradictoria. Es decir, que a pesar de tener un alto nivel educativo, lograr puestos gerenciales en empresas transnacionales, y contar con altos ingresos, siguen asumiendo aquellas elaboraciones culturales en las que la maternidad y el ámbito de lo doméstico son asumidos como exclusivos del

género femenino, contradiciendo su capacidad laboral y su postura en las organizaciones a las que pertenecen.

Poco a poco, las ejecutivas de este estudio encuentran arreglos personales que les permiten emplear sus redes familiares para continuar en el mundo laboral sin renunciar a la maternidad o a la vida en familia.

Aunque falta conciencia en las mismas ejecutivas de que no son sólo las capacidades personales las que pueden llevarlas a los puestos directivos, cada vez hay más reconocimiento de que las barreras subjetivas son las que les impiden el paso a niveles laborales superiores, barreras basadas en el concepto esencialista que identifica a las mujeres –primordialmente- como madres. Aun así, la solución a la discriminación laboral y a la búsqueda de equilibrio es el inicio de un proyecto profesional propio que les permita darle el peso necesario a cada una de las esferas de sus vidas: el trabajo y la familia.

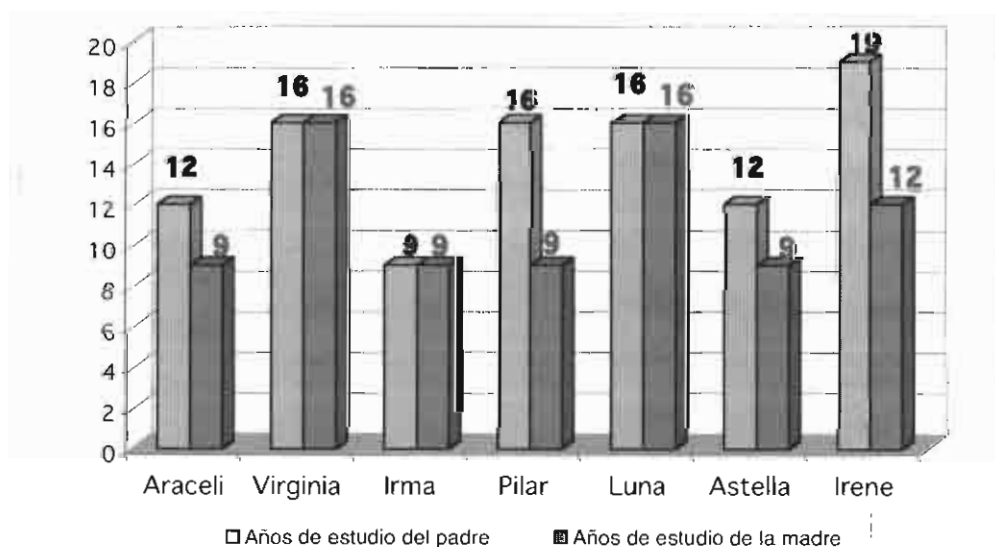
3.3. Familia de origen y su influencia en las ejecutivas

De acuerdo con García y de Oliveira (2007) las características de las familias de origen pueden afectar las trayectorias de la vida individual, así como las relaciones de pareja al abrir o cerrar posibilidades de estudio, estabilidad emocional y desarrollo personal. Esto se debe a que la familia de origen transmite valores y normas sociales, y proporciona el “capital cultural” de los integrantes de la familia, como veremos en los casos presentados a continuación.

Del grupo estudiado, tres de los padres de las ejecutivas contaban con una carrera profesional, otros tres con una carrera técnica y uno más con la instrucción media. En relación al nivel educativo de las madres, dos eran profesionistas, una contaban con una carrera técnica y las cuatro restantes con la instrucción básica. Como se aprecia en la gráfica 5, el promedio de años estudiados de los padres es de 14.29, mientras que el de las madres fue de 11.43, ambos promedios por encima de la media del D.F. que asciende a 9.7 años (INEGI, 2003).

Gráfica 5

Número de años de escolaridad de los padres de cada una de las ejecutivas



Fuente: elaborado con datos de la presente investigación.

Esto quiere decir que ambos padres tenían un grado mayor de escolaridad frente al promedio nacional, aunque los padres sí habían cursado o bien carreras técnicas, licenciaturas o incluso un posgrado frente a la media de

la población capitalina, lo que determinó que el acceso de las hijas a la educación superior no fuera cuestionado, además de ser socializadas para el trabajo por sus progenitores, de acuerdo a las narraciones de cada una de las entrevistadas.

Por otra parte, cabe destacar que en tanto las entrevistadas nacieron en el periodo comprendido entre la mitad de los años cincuenta y la mitad de los setenta, su adolescencia y juventud se desarrolló en los años de cambio político y social del país, desde la revuelta de los años sesenta hasta la crisis de finales de los años ochenta. Estos dos periodos marcan cambios importantes en el ámbito social y en el comportamiento de la población: 1) el movimiento feminista que dejó como saldo una masiva incorporación de las mujeres a la educación media y superior en la región latinoamericana durante la década de los 70. Este proceso de expansión cualitativa tuvo como efecto modificar las expectativas femeninas, quienes al elevar su nivel educativo desarrollaron aspiraciones de participación y autonomía (Rivera, 2002); 2) inicio del empleo de anticonceptivos como medio de control poblacional; 3) mayor acceso de las mujeres al mercado laboral, así como un incremento de la inversión extranjera en el país, particularmente la entrada de compañías transnacionales a principios de los ochenta. Este último punto coincide con lo indicado por Serna (2003) ya que entre 1988 y 1993, se dejó de proteger a las empresas y se aceleró la apertura externa, lo que dio como resultado un incremento en las importaciones, así como una modernización de los procesos productivos encabezada por empresas nacionales y transnacionales.

Esta coyuntura, aunada a las historias de familia de las mujeres de mi estudio, les permitió tener una meta distinta que la del matrimonio y la procreación como único fin de la vida femenina. Su nivel educativo también las posibilitó para ingresar al mercado laboral farmacéutico transnacional, que aunque se hacía presente desde los años cincuenta, vio incrementada su inversión en el país además de un crecimiento acelerado a partir de mediados de los años ochenta. Los salarios ofrecidos por la industria se fueron incrementando conforme ésta crecía e invadía el mercado con nuevos productos y mayores ganancias, lo que desembocó en que las ejecutivas que ingresaron al sector lograran tener un nivel de vida superior o igual al que sus padres las habían acostumbrado; una vez instaladas en la industria se dieron cuenta de que la manera de ascender en el escalafón laboral o permanecer en un nivel gerencial era a través de un mayor grado académico, razón por la cual cinco de las entrevistadas estudió un posgrado.

Aunque la premisa de obtener un buen sueldo y ascender en la escala laboral gracias a un posgrado ya no se cumple para la más joven del grupo estudiado, que ingresó al mercado laboral en medio de un gran número de fusiones internacionales que terminaron por disminuir el total de la plantilla laboral de la industria, así como el número de laboratorios competidores, sí aplica para las otras seis entrevistadas. Por otra parte, el cambio en la forma de seleccionar personal gerencial en las transnacionales ya no es como en los años 80 o 90, sino que se ha enfocado más a la inclusión de jóvenes provenientes de las escuelas particulares, escindiendo de sus elecciones a los egresados de las

universidades públicas, lo que modifica por completo el panorama y ahonda las diferencias de género y clase para quienes pretenden ascender en un escalafón cada vez más estrecho.

Asimismo, dos de las ejecutivas del grupo estudiado ingresaron al mercado laboral para ayudar a sostener a sus familias de origen, pero lograron concluir sus estudios superiores. Cinco de las ejecutivas lo hicieron una vez concluidos los estudios universitarios y este mismo número realizó una maestría una vez que se encontraba en el ámbito laboral. De éstas últimas, tres realizaron la maestría una vez que habían logrado una gerencia y dos lo hicieron antes de su primer nivel gerencial.

Esto nos indica que algunas obtuvieron las gerencias sin contar con el posgrado, pero las exigencias del puesto las orillaron a realizar una maestría, mientras que otras ya la tenían al momento de subir de rango en la organización. Asimismo, tres de las entrevistadas proviene de carreras administrativas, mientras que cuatro estudiaron una carrera en el área química o médica; sin embargo, cuatro de las que estudiaron una maestría lo hicieron en el área administrativa.

Este dato es importante, porque aunque algunas de las entrevistadas tuvieron una formación científica, lo que les permitió ingresar al ámbito farmacéutico, una vez que iniciaron el ascenso en las áreas administrativas, donde se obtienen mayores ingresos, decidieron adquirir los conocimientos necesarios para el mejor desempeño de sus labores.

En general, puedo decir que el grupo que me ocupa se encuentra altamente capacitado y que las mujeres que lo conforman recibieron socialización para el trabajo al interior de la familia, ya sea por el ejemplo de la madre o las tías –como lo narra una de las ejecutivas–, así como del padre, por necesidad de manutención del núcleo familiar o bien por sostener el nivel económico al que estaban acostumbradas, coincidiendo con los hallazgos de Heller (*Cfr.* p. 62).

Todas las variables expuestas permitieron que las mujeres del estudio pudieran arribar a puestos ejecutivos, aunque sólo dos de ellas hayan logrado traspasar una parte del techo de cristal.

3.4. El caso de Virginia. Sustituyendo al padre

Para ejemplificar cómo los padres influyen en la decisión de elegir una carrera y entrar al mercado laboral, retomo el caso de Virginia:

Ella es hija de una pareja de clase media, nacida en 1964, de padre Ingeniero Químico y madre Química, ambos egresados del Instituto Politécnico Nacional. Ella recuerda haber sido hija de guardería, ya que ambos padres trabajaban con jornadas largas que impedían llegar temprano a recogerla.

La sensación que tiene en la mente es la de abandono al ver que los demás padres llegaban por sus hijos y ella permanecía más tiempo ahí, pero cuando aparecían por ella traían regalos, así que cree haber aprendido a sustituir el cariño por cosas materiales y a tener más de lo que necesitaba.

Virginia es mayor que su primera hermana por cinco años hermana y mayor que la segunda por siete. La madre trabajó hasta su tercer embarazo porque ya no podía más y abandonó su empleo para dedicarse al hogar²¹. Recuerda que le resultó muy frustrante a la madre porque lloraba mucho, gritaba y golpeaba, pero particularmente reprochaba que su salida de la industria se debía a las hijas por los cuidados que debió procurarles.

Ella menciona que esos reclamos las han marcado a las tres y que, incluso, le han pedido no lo mencione más, pues las hace sentir mal. A pesar de que ya han perdonado que las lastimara emocionalmente, Virginia recuerda que el impacto emocional en la infancia fue grande. Asimismo, habla poco de la influencia del padre, quizá porque su muerte le afectó al saberse sustento de la familia, en tanto era la mayor y sentía la necesidad de ayudar a la madre, imposibilitada a volver al trabajo por haberlo abandonado 10 años atrás y hacerse cargo de una hija de esa misma edad.

La muerte paterna, sucedida de manera trágica, acontece cuando Virginia tenía 17 años, la siguiente hermana 12 y la pequeña 10. El evento trastornó a la familia y cuestionó el plan de vida de Virginia, quien considera haber sido una niña muy inteligente, siempre con las mejores calificaciones, situación que le dificulta la elección de carrera profesional. Sin embargo, un tío le ayudó en este trance y la elección se llevó a cabo revisando la profesión que con mayor frecuencia aparecía en las ofertas de trabajo de los diarios.

²¹ Serna (2003:256) comenta que al llegar el tercer hijo los otros ya se encuentran en la escuela y eso le permite a la madre ir liberando el tiempo de crianza en forma lenta pero constante, lo que no ocurre si los hijos se llevan más años entre uno y otro, como sucedió en el caso de Virginia.

Me dijo [mi tío] ¿qué necesitas primero?, ¡pues trabajar! [...] ¡vamos a ver el periódico! y vimos que lo que más solicitaban eran secretarias y contadores. ¡Ahí está! quedé convencida de qué quería estudiar. Necesito trabajar [...] después que estaba en la carrera en el tercer semestre ¡qué maravilla! ya estaba trabajando.

Aunque al principio de la carrera trabajó con una tía en un escritorio público, después de tres años consiguió un empleo en un banco donde aplicó los conocimientos adquiridos en los estudios y aunque era una buena empleada, fue despedida. Este evento le produjo una depresión y durante este proceso, entabló una relación con un novio anterior. Dada la dificultad para encontrar trabajo y la depresión, decidió casarse; sin embargo, mientras preparaba la boda encontró un anuncio en el periódico referente a una capacitación pagada en el Centro Mexicano Alemán de Capacitación, ofrecida por el interés de la industria alemana de invertir en México.

...cuando yo vi eso en el periódico dije ¡qué padre! ¡yo quiero ser directora!. Entré a concursar; incluyó exámenes de conocimientos psicológicos [...] no tenías que estar casado, vamos tú no tenías que tener la responsabilidad económica para nada y más que nada porque eran dos años que te iban a preparar [...] ibas a recibir 2.5 veces el salario mínimo, entonces no te iba a alcanzar.

Su decisión fue cuestionada por el novio, dado que una actividad de este tipo parecía interferir con los planes de boda. Ante la entrada de Virginia al programa de capacitación –que le daría un título de maestría– y su negativa a abandonarlo, el novio decidió romper el compromiso.

Virginia continuó con sus planes de capacitación y al finalizar los dos años de entrenamiento inició una relación laboral con un laboratorio

farmacéutico alemán, en el cual trabaja desde hace 14 años. Aunque al principio su puesto era meramente operativo, gracias a su desempeño y resistencia logró hacerse de una posición gerencial, incluso sobrepasando la jerarquía de su jefe.

[...] me emplearon como asistente de un alemán, luego me emplearon de la Cenicienta, nunca fui subjefa o así, me fui de asistente a subgerente [...] y te digo como la Cenicienta: de repente el que era mi jefe [ya no es] ahora soy su jefa”.

Sin embargo, los siete años que permaneció como asistente le pareció “estar congelada” dado el cambio de jefe que tuvo y la inmovilidad que percibió con el nuevo director, traído de Europa. Fue hasta que intentó cambiar de compañía que le fue asignado un puesto de mayor jerarquía y en el que tuvo que demostrar constantemente su eficacia, ya que desde su ingreso a la compañía ha sido la única mujer en el área.

Virginia sabe que es una de las pocas mujeres en puestos de gerencia, ya que la mayoría de las mujeres trabajan como Promotoras de Producto, además existen algunas asistentes, una Gerente de Producto y 2 gerentes más de mayor nivel, una en Personal y otra en Calidad. En total, tres mujeres en gerencias de una plantilla de 2,500 empleados.

Dado que su interés es seguir creciendo laboralmente, pero el futuro se presenta difícil, ya sea por las estructuras de la empresa como por los constantes cambios en la misma –debido a la globalización del mercado–, Virginia busca la internacionalización, proyecto que ha iniciado y abandonado en continuas ocasiones, en particular, cuando cree haber encontrado una pareja.

Como ella misma cuenta, ha tenido alrededor de siete u ocho parejas, pero no ha logrado una relación estable porque siente que los varones la limitan, incluso cree que debido a su interés por la carrera no se ha permitido enamorarse.

[...] con ninguno he renunciado a mi carrera y me atrevería a decir que por mi carrera no me he dado *chance* de enamorarme, me quieren limitar me dicen ¡si sigues así, *bye!*, pues *bye*. He tenido malas experiencias con hombres que de entrada se sienten menos porque lo son.

Es evidente que la situación de Virginia es complicada en el entorno laboral y personal, ya que por un lado ella tiene aún la expectativa de obtener una dirección en la empresa o bien mejorar su nivel jerárquico, pero siente que el ser mujer le resta oportunidad e incluso requiere de una mayor demostración de habilidades ante un grupo de varones que está dispuesto a cuestionar su posición constantemente.

Por otra parte, la vivencia con la madre, una mujer profesionalista, le da un modelo a seguir y la coyuntura de la muerte paterna la obliga a apoyar económicamente a la familia. Virginia se vuelve el ejemplo a seguir, no sólo como estudiante exitosa sino como profesionalista ejemplar, aunque persiste el problema de poder lograr el equilibrio entre trabajo y vida personal. Incluso al momento de ser entrevistada, se encontraba envuelta en una relación con un cibernauta español y continuaba buscando la internacionalización sin dejar de ser el sostén de su madre y apoyar –en las vicisitudes– a sus hermanas, ya que no ve seriedad en la relación establecida con el hispano.

En cuanto a la maternidad, Virginia decidió abandonar el proyecto una vez cumplidos los 35 años, ya que buscaba “al mejor padre” y al no encontrarlo descartó la posibilidad de ser una madre sola al igual que la de tener una boda, ya que considera que este evento es una fiesta en la que se puede divertir mucha gente sin necesidad de compromisos.

[...] para mi un hijo es una responsabilidad tremenda y dije ¡sola no me aviento!, eso sí, necesito un padre para tener un hijo [...] Por eso, sola no. Dije no, yo ya no quiero tener hijos desde hace cuatro años, ya para mi es demasiado tarde. No me doy el papel de madre.

La elección de Virginia de continuar con su carrera profesional sin importar lo que pase y las constantes malas experiencias con los hombres la han llevado a concentrarse en proyectos concretos como el pago de su casa, así como los viajes de placer que suele procurarse una vez al año. Cabe destacar que la edad en la que Virginia desecha la idea de la maternidad coincide con aquella en la que obtuvo su primera gerencia (*Cfr* Cuadro 2. Relación edad-estudios-puesto gerencial-sueldos-práctica reproductiva) y en la que inicia una segunda maestría, pagada en un 50% por la compañía y otro porcentaje igual por ella.

Al igual que otras de las ejecutivas entrevistadas, la edad decisiva para ser o no madre se ve establecida alrededor de los 30-35 años, periodo en que las oportunidades de obtener o permanecer en un puesto gerencial suelen surgir. Asimismo, es en este periodo cuando al obtener una gerencia suelen incrementarse considerablemente sus ingresos e incluso, la mayoría de ellas, parece permanecer en ese nivel jerárquico y salarial.

Por otra parte, Virginia admite el gusto que le da saberse independiente y tiene claro que no dejaría estas ventajas por encontrar una pareja que no estuviera dispuesta a comprender sus intenciones de ascender o continuar laborando.

Alrededor de este caso puedo comentar que tanto el ejemplo de la madre como la coyuntura de la muerte del padre condicionan la entrada de Virginia al mercado laboral y una vez inserta en éste ella adquiere el gusto por la autonomía que brinda la independencia económica. Ella es una de las entrevistadas que más tarde llega a una jefatura, en particular por el tipo de organización en el que se encuentra –en la que no se contratan mujeres externas a la compañía– pero una vez en este puesto logra llegar a una gerencia en sólo un año y cursar una segunda maestría. Su desempeño laboral parece impecable, aunque los roces con los compañeros varones son constantes. Sin embargo, son todos estos factores los que determinan que Virginia sea ejecutiva y mantenga su ideal de internacionalizarse dentro de la organización, en tanto las metas personales siguen sin cumplirse.

3.5. Cómo perciben el techo de cristal las ejecutivas

Hasta este punto se ha hablado de las carreras laborales y las historias de familia de las ejecutivas de esta investigación, y aunque dos de las entrevistadas han logrado llegar a puestos directivos, las otras cinco se encuentran en busca de mejorar su posición laboral, tratando de equilibrar la vida familiar con la laboral, siendo independientes o teniendo un negocio propio.

Estos datos se relacionan con la estadística mundial en la que se muestra que a pesar de que la fuerza laboral femenina mundial representa 40% del total global y las mujeres han escalado la jerarquía laboral, la participación de éstas en el mundo en posiciones gerenciales no excede el 20% (Wirth, 2001:25). Este caso no es distinto para las mujeres en México, donde a pesar de que las mujeres ejecutivas han cambiado su percepción sobre sí mismas en el tema laboral, muchos de los empleadores no, lo que cierra sobre ellas barreras invisibles que les impide el paso hacia posiciones directivas, o bien como explica Wirth (*Ibid*): “cuando no existen razones objetivas para que las mujeres no lleguen a lo alto como lo hacen los hombres, entonces existe discriminación inherente en las estructuras y los procesos, tanto de la organización como de la sociedad en general”.

Así, puede ser constatado en el relato de Virginia, cuyo caso fue presentado en el apartado anterior, cuando se refiere al número de mujeres que trabajan en su departamento:

Yo siempre soy la única, todos son hombres. Las niñas, las promotoras [...] una está en Monterrey, dos en Guadalajara, dos en el D.F. [...] salen, no están en la oficina, sólo las asistentes (son) mujeres, una *Product Manager* y párale de contar. En las juntas siempre soy la única y no sólo es cosa de la división, es a nivel empresa. Soy la única mujer *Controler* de todas las divisiones.

[...] Solamente tenemos [sic] tres gerentes. La de Personal, la de Control de Calidad y yo. ¡Tres mujeres! Estoy hablando de una plantilla de 2,500. Me es patético.

Al ser el área veterinaria una que trata directamente con ganaderos en su mayoría hombres, se considera que los gerentes encargados del trato con

clientes deben ser varones, mientras que la división conocida como *Hobby*, es decir, la dedicada a pequeñas especies (gatos y perros) sí acepta mujeres y es ahí donde se encuentran la promotoras. Al respecto comenta Virginia:

[...] como mujeres delicadas, guapitas, te vas a *Hobby*, pero una mujer que trabaja en el campo, ¡cero! Estas chavas trabajan en clínicas veterinarias [...] pero tenemos también productos que van al campo, a las vacas, a los cerdos.

Este último relato hace referencia a la segregación horizontal de Comas D'Argemir (citada en Montero, 2001), en la cual las mujeres se concentran en ciertas profesiones relacionadas con sus características femeninas de buen trato a la gente y amabilidad, pero son aisladas o se muestran en menor número en áreas reconocidas como masculinas; en este caso, la dedicada a animales del campo.

Asimismo, Luna, una Gerente Administrativo de Ventas de otro laboratorio farmacéutico, comenta respecto de la posibilidad de ascender a un puesto directivo:

[...] yo creo que ésta es una excelente compañía [...] pero creo que todavía tiene ese miedo a la mujer dentro de los puestos directivos y que creen que la mujer no es capaz de dirigir y [...] que no es fuerte, que no es capaz de fajarse el cinturón o de dar cinturonzos. Siguen pensando que es el hombre el que lo puede hacer.

Y al preguntar si cree que exista el techo de cristal, ella comenta:

Así es [...] hace poco entre risas se decía algo así y me quedé pensando [...] ¡qué terrible!, pero esa es la realidad que he vivido desde hace mucho tiempo atrás. Inclusive cuando llegué aquí que me veían con toda la reserva de ¿durará?, ¿será capaz?, ¿podrá? [...] Y decían que existía un nuevo perfil para contratar mujeres gerentes [...] chicas guapas, divorciadas y con hijos.

En esta declaración se hace notar que las ejecutivas de niveles medios como Luna no sólo son cuestionadas sobre sus capacidades, sino que reconocen las dificultades del entorno laboral para ascender en la escala jerárquica debido a la creencia de que las mujeres no pueden demostrar su fortaleza, “dar cinturonzos”, identificando de nueva cuenta una de las características de los puestos directivos con los de un varón fuerte y no con la debilidad que se identifica normalmente con las mujeres²².

En cuanto al nuevo perfil de las gerentes al que se refiere Luna, ella misma amplía porqué se decía en su compañía que debían ser divorciadas y con hijos:

Porque ya no se van a embarazar, porque pueden dejar a los hijos, están acostumbradas a dejar a los hijos con alguien más y son chicas que pueden vivir libremente, salir, ir y venir.

Las características antes descritas se refieren entonces a la idea de que las mujeres con hijos pequeños²³ o responsabilidades con el marido no pueden dedicarse de tiempo completo a los cargos ejecutivos, por lo que las mujeres divorciadas resultan ideales al no poner en juego el tiempo que dedican a la empresa, al no verse en posibilidades de embarazarse de nueva cuenta, y al poder disponer de su tiempo libremente, ya que como comenta Acker (1990) una persona con demasiadas responsabilidades fuera del trabajo es poco apropiada para ciertas posiciones. Esta situación se ve reforzada con la afirmación de

²² *Cf.* Capítulo II, p. 49.

²³ De acuerdo con Griselda Martínez Vázquez (1995), en el imaginario colectivo está presente la idea de que las mujeres son las únicas responsables del cuidado de los hijos, por lo tanto en la organización existe temor al retiro temporal de mujeres en edad reproductiva, la pérdida de tiempo dedicado a la empresa o la separación definitiva.

Powell (citado en Davidson y Burke, 2004:3) de que es difícil prevenir la discriminación en los niveles ejecutivos, ya que las credenciales objetivas son menos importantes en esos niveles²⁴ y los hombres que toman las decisiones se sienten más cómodos basándose en modelos y criterios de género para la selección. Los varones pueden sentirse más confortables con otros varones y ver a las mujeres como menos competentes.

Aunque para algunas son evidentes las dificultades que implica ser ejecutiva en una organización donde se cuestionan sus capacidades por pertenecer al género femenino, otras asumen que no han enfrentado el techo de cristal, pero lo han sorteado, como es el caso de Astella, quien con una carrera iniciada como la novata del año llegó a ser Gerente de Nuevos Negocios, y cuenta cómo uno de sus subordinados ascendió a Presidente de la compañía:

[...] él me reportó a mí como un año, cuando entró aquí como Gerente de Producto y yo era Gerente de Grupo y [...] fuimos creciendo. Yo (actualmente) le reporto a la misma persona que él, la diferencia es que él está como Presidente de una compañía y yo en Staff de Desarrollo de Nuevos Negocios para Latinoamérica, pero al final del día su desarrollo fue diferente al mío [...] tenemos que ir a las mismas juntas, en Brasil o Miami [...] yo coordino una teleconferencia, él va. ¿Quién se lleva los puntos porque está más disponible? Él [...] él está todo el día aquí metido, llega a las ocho de la mañana y se va ocho o nueve de la noche [...] como no podemos dar aparentemente lo mismo él es Presidente y yo estoy de este lado.

Cuando se trata de ascender en la escala laboral, tanto varones como mujeres saben que serán evaluados de acuerdo a su desempeño laboral y el

²⁴ Ya en 1956 Wright Mills en *La élite del poder* definía que el tipo de hombre requerido para un puesto directivo es un individuo que debe adaptarse a los que ya están en la cima. Esto significa que debe llenar las esperanzas de sus superiores y de sus iguales; que en sus maneras personales [...] y su estilo para los negocios debe ser como los que ya están arriba y de cuyo juicio depende su éxito.

cumplimiento de sus metas. Pero no sólo estos aspectos se toman en cuenta cuando se trata de ascender a un empleado, hay otros factores que influyen en la decisión de los jefes para llevar a cabo las promociones. Eugenia Hola y Rosalba Todaro afirman que aquellos empleados elegibles para un ascenso son los "proyectables", en tanto sus cualidades justifican cierta inversión en ellos y comprueban que son necesarios para consolidar planes de expansión de la empresa (1999:91). Si el empleado es proyectable, su jefe se lo hará saber de manera directa o indirecta y él tendrá que comprobar que sí lo es y, por ende, entregarse más al trabajo, demostrar lealtad e identificación con los valores de la empresa. Sin embargo, aunque las mujeres demuestren lealtad y entrega al trabajo, los prejuicios en torno a su pertenencia al género femenino y, por ende, su poca capacidad para asuntos de negocios, suele impedir que asciendan en la escala laboral, incluso al sobrepasar las expectativas laborales que se tienen sobre sus pares varones.

Asimismo, intentar ascender implica dejar a un lado los aspectos familiares y eso no sólo involucra un costo para las mujeres que desean tener hijos o pareja, sino también para los varones que desean cumplir con todas las exigencias de un puesto, como lo comenta la misma Astella al referirse al homólogo que obtuvo la Presidencia de la compañía:

Cuando le entra el remordimiento, dice su secretaria que tiene que hacer el lavado de conciencia y debe organizar la cena y la ida al teatro con la esposa [...] el fin de semana con los hijos, pero se la pasa viajando y fuera de la casa todos los días de la semana, todo el día.

Sin embargo, como anota Davidson las compañías piensan que un varón

siempre tiene una esposa que se haga cargo de los asuntos domésticos, mientras que una mujer ejecutiva no (1992:135).

Además de las diferencias de roles que deben vivir las ejecutivas y la sobrecarga de responsabilidades, existe la problemática de la divergencia de sueldos con su pares varones. Al respecto, Luna comenta su experiencia como Gerente Administrativo de Ventas, puesto en el que a pesar de tener mucho logros, ella conocía la disparidad de salarios con su homólogos varones, pero no fue sino hasta tres años después de estar en ese puesto que increpó a sus superiores en torno al reconocimiento de su trabajo y a la nivelación salarial. Tras una presentación de las actividades de su área logró un aumento de 25% de su nivel salarial, pero aun así considera no estar nivelada con los otros ejecutivos, y al respecto comenta:

Creo que todavía no estoy nivelada [...] pero creo que va a ser un trabajo muy difícil y entonces de alguna forma es muy desgastante.

Al igual que Luna, Virginia cuenta que siendo ella *Controler* (Gerente de Control) en su empresa, sabe que su sueldo es menor en 30% a lo obtenido por un homólogo varón. Irene, la de mayor jerarquía en el grupo estudiado, narró cómo fue la negociación para lograr su actual puesto de Directora Comercial, por el cual debió hacer múltiples entrevistas con el Director General, quien tenía un candidato externo y al que sabe le ofrecieron también 30% más de lo que ella aceptó por la posición antes mencionada. Estos datos se refuerzan por la información encontrada en Davidson y Cooper (1992:117) y Wirth (2001:50); mientras la primera comenta que la diferencia salarial de las ejecutivas pasó de

65% a 76.6% de lo que ganan los varones, Wirth afirma que éstas ganan 71% de lo que obtienen los ejecutivos. Asimismo, es interesante notar que Marte Field (2009) afirma que las mujeres en posiciones gerenciales quizá no ganen menos, sino que simplemente opten por especializarse en áreas donde los salarios son inferiores, como el Marketing. Este comentario remite a la idea de la segregación horizontal en el que las mujeres laboran en áreas específicas o reconocidas como femeninas y por ello percibidas como menos complejas, lo que causa una menor valoración en términos monetarios de las labores realizadas, en comparación con actividades complejas e identificadas con los varones, como la ingeniería o la producción de bienes de consumo.

En general, puedo concluir que las ejecutivas entrevistadas perciben cómo las barreras invisibles relacionadas al género afectan sus posibilidades de ascenso y de obtención de igual remuneración; sin embargo, continúan en busca de sortearlas o bien de evitarlas, sin que ello impida que también traten de cumplir con sus deseos de una vida personal, desplegando una serie de estrategias laborales y familiares que les permitan combinar dos mundos que en apariencia no deben tocarse: la familia y el trabajo.

Capítulo IV

4. Las prácticas reproductivas de mujeres ejecutivas

Una vez definido el concepto de techo de cristal²⁵, es importante hablar de lo que entenderemos a lo largo de este capítulo como prácticas reproductivas. Sánchez Bringas (2003) las denomina como el entramado sociocultural a través del cual las mujeres ejercen su capacidad reproductiva, e involucra aspectos de la vida familiar, de pareja y sexual, asociados a los eventos reproductivos, además de comprender las experiencias de maternidad y la crianza.

Las prácticas reproductivas están directamente vinculadas al trabajo de las mujeres. Algunas investigadoras señalan que “las demandas simultáneas del trabajo y la crianza afectan de forma crucial las decisiones reproductivas de las mujeres, el valor social de los niños y la organización social de la crianza incluyendo su mercantilización” (Ginsburg y Rapp, 1991:314). Es desde este marco que presento las dos preguntas de esta investigación: ¿de qué manera el techo de cristal influye en las prácticas reproductivas de las ejecutivas, entendidas éstas como elección de pareja, matrimonio y maternidad? y ¿cómo las prácticas reproductivas influyen en que siga existiendo el techo de cristal?

Con base en estos cuestionamientos he decidido dividir este capítulo en cuatro apartados: elección de pareja, matrimonio ejecutivo, anticonceptivos, natalidad y maternidad, así como patrones de elección de pareja y maternidad ante el techo de cristal, a fin de responder a ambos cuestionamientos.

²⁵ Cfr. Capítulo II, p. 45.

4.1. Elección de pareja

Es necesario recordar que aunque las entrevistadas para el presente estudio se encontraban en puestos gerenciales –y una recién había llegado a un puesto directivo–, la mayoría no había logrado traspasar el techo de cristal hacia posiciones de decisión en su organización; sin embargo, su llegada a los niveles gerenciales tuvo sus costos, particularmente en el ámbito personal, ya que estas mujeres debieron entregar mayor tiempo a la empresa y, aunque ya se encontraban en un puesto de poder –lo que les confería respetabilidad–, ahora debían cuidarse más, pues como explica Eugenia Hola, “están en vitrina”, es decir, son vistas y juzgadas constantemente por sus pares masculinos y el personal a su cargo.

Parte de la problemática de “estar en vitrina” tiene que ver con las relaciones que las ejecutivas establecen dentro de la empresa, si tomamos en cuenta que estas mujeres laboran entre 10 y 12 horas al día e, incluso, en temporadas de carga de trabajo excesiva tienen que hacerlo los fines de semana; el tiempo dedicado a la vida personal disminuye, así como la posibilidad de entablar relaciones afectivas fuera del centro de trabajo o dedicar tiempo a la familia.

De las siete entrevistadas, cinco mantuvieron, en algún momento, una relación afectuosa dentro de la organización a la que pertenecían y aunque trataban de ser discretas al respecto, por considerar que se estaba faltando a la norma laboral, algunas de estas relaciones de noviazgo merecieron comentarios de los compañeros o provocaron la suspicacia de los jefes.

Dado que la presencia de este tipo de relaciones es alta y algunas terminan en matrimonio, las empresas suelen tener soluciones en torno a tal problemática. Así lo explica Melisa, encargada de capacitación del área de Recursos Humanos de una empresa trasnacional:

[...] hay una política que no se puede aplicar tan a pie juntillas porque yo creo que abiertamente no se habla, pero muy probablemente a nivel de Comité de Dirección si lo consideren y digan: bueno, no nos podemos poner tan estrictos, puesto que la organización no permite a la gente un tiempo libre como para buscar pareja, así entonces sí se hacen excepciones, lo que en esos casos la organización decide es: si están en una misma división, separarlos y ponerlos en divisiones diferentes para que no haya, finalmente, desde un estar juntos todo el santo día, compartir la problemática y, por otro lado, a veces también entorpecer la comunicación o la solución de problemas de la empresa.

Es notorio que la cultura empresarial admite que la vida emocional de sus empleados se ve afectada por el tiempo que deben dedicarle a la organización y, por ello, permite que se den los idilios de oficina, pero previendo posibles problemas que interrumpan el proceso de producción de valor.

Asimismo, aunque la búsqueda de pareja, el idilio y la posible creación de una familia parecen ser un hecho inherente a los humanos, las organizaciones no reconocen estas necesidades e incluso dejan saber a sus empleados que los asuntos personales no son incumbencia de la empresa (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales e Instituto de la Mujer, 1999:118).

A pesar de la prohibición no escrita de entablar relaciones amorosas al interior de la empresa o del temor que a algunas mujeres les causa esta posibilidad, Mainiero (1991:20) explica que la oficina se ha vuelto un sitio apto para que las personas se conozcan, se citen e incluso establezcan relaciones románticas. La

autora retoma un estudio realizado en la Universidad de San Diego, en el cual se entrevistó a empleados de diversas corporaciones y 86% de ellos aceptaron conocer de algún idilio en la oficina o incluso haber participado en uno. Muchas de las relaciones de pareja se desatan por permanecer mucho tiempo en el lugar de trabajo y tener proximidad con alguien en específico.

También es importante destacar que uno de los ejes principales de la vida de las ejecutivas es su trabajo, por ende el entablar relaciones de pareja fuera de la empresa puede resultar conflictivo dado sus horarios y la entrega a su profesión, que pone en segundo plano la necesidad de una pareja.

Sin embargo, lo más relevante es saber de qué manera las ejecutivas de este estudio llevaron a cabo la elección de pareja, ya sea para cohabitar, casarse o bien para la reproducción.

La elección de pareja depende del ideal o prototipo de pareja que las ejecutivas buscan y que tiene que ver con la edad en la que establecen la relación y si ésta llega o no al matrimonio. Para cuatro de las entrevistadas la búsqueda del príncipe azul o del varón caballeroso fue importante en una primera etapa de su vida, frente a tres de ellas que siempre buscaron compartir diversión y aspectos intelectuales.

El ideal de pareja se transforma en cuatro de las siete entrevistadas de acuerdo a la experiencia vivida en diferentes relaciones, particularmente en aquellas que sufren un divorcio o una decepción en el noviazgo, es entonces cuando este ideal se transforma en uno que aboga por compartir diversión y aspectos intelectuales (cinco de ellas) frente a tres ejecutivas que esperan

respeto a su trabajo. Lo que interpreto de estos datos, es que una vez vivida una relación no satisfactoria, y dependiendo del problema al que se hayan tenido que enfrentar, las ejecutivas del grupo estudiado buscan establecer relaciones más equitativas, pues requieren de pares varones de su mismo nivel intelectual, económico y jerárquico, mientras que otras buscan que su relación de pareja no interfiera con su desarrollo profesional. En este sentido Lipovetsky afirma que en las últimas décadas las mujeres han adquirido el derecho de afirmar su independencia personal y económica, además de mostrarse cada vez más reacias a sacrificar estudios y profesión en “el altar del amor” (2007:23).

Asimismo, es notorio que estas mujeres, en tanto son independientes en el aspecto económico, no buscan un proveedor para establecer una familia, aunque –contradictoriamente– el ideal de familia nuclear persiste entre ellas. Por ende, les resulta difícil encontrar pares varones con quienes relacionarse, ya que poseen una posición importante dentro de la organización y suelen tener sueldos equiparables o incluso mayores a los de ellos.

En este aspecto, no es el techo de cristal el que determina la manera en la que las ejecutivas eligen pareja, pero sí es su posición en la empresa, además del ideal buscado, lo que les permite o no establecer una relación con un varón.

Al respecto, quiero ilustrar con un ejemplo: Virginia, una ejecutiva de logística de una empresa farmacéutica transnacional, de 39 años de edad, soltera, estudió contabilidad en una universidad pública, también cursó una maestría en administración industrial, pero a pesar de sus esfuerzos permaneció en una posición congelada dentro de la empresa en la que ha laborado por 15 años.

Durante siete años fue asistente administrativo, poco antes de obtener el esperado ascenso estableció una relación con un ingeniero de la misma empresa y que trabajaba en otra área. Él también contaba con un posgrado y hablaba alemán como segunda lengua, al igual que ella. El desarrollo de la relación se dio en el ámbito laboral, pero cuidaban de ser discretos, aunque empleaban los canales organizacionales para comunicarse:

[Él] era asistente. [...] me mandaba por mensajería sobres; hasta el mensajero se reía y me lo dejaba ahí, se dio cuenta de la llevadera y traidera [...] Cuando yo cuento todo [...] de que ya me iban a hacer gerente y que me iba a ir a Alemania y todas esas cosas [...] él comenzó a alejarse y yo le dije: pues ¿qué te pasa?, ¿no? Me dijo es que tú estás tan llena de buenas noticias, tan llena de buena vibra y yo, no pasa nada.

La pareja de Virginia se mostró decepcionado por no poder lograr una posición de mayor jerarquía en la organización y sobre todo contrariado por el peso de la nueva posición de ella. Por tal razón decidió romper la relación de manera intempestiva, a pesar de haber demostrado su interés emocional hacia esta ejecutiva.

Me fui pensando en él y estando allá recibo un mail de él diciéndome que estaba esperándome con los brazos abiertos y yo me sentí como la mujer más feliz. [Cuando vuelvo...] estaba él en el aeropuerto esperándome con flores y [...] me emocionó e hizo que me enamorara de él.

Cuando llegó el momento de cambiar mis cosas [a su nueva oficina] decidí un sábado, porque además ¿cómo lo va tomar la gente? Saqué todas las cosas de mi escritorio y las puse en mi oficina. Él estuvo conmigo y me ayudó a cambiar mis cosas [...] El lunes que llegué a mi oficina veo una carta [en la que decía] que ya estaba decidido, que yo era lo máximo y él nadie, que no me convenía a mí, que mejor ahí dejaba la cosa. Así que ¡adiós!. Me dio mucho coraje, fue una decepción tremenda.

Establecer una relación en la oficina resultó contraproducente para Virginia en el momento de adquirir un nuevo puesto y esto tiene relación con la visión de lo que se espera en una relación *varón-mujer*, dónde las mujeres suelen ocupar una posición inferior en términos de logros laborales, autonomía e independencia. Al respecto el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España afirma que el ascenso de una mujer puede significar el rompimiento de pareja en tanto pueda ganar más que el hombre, pues la legitimación psíquica de los varones sufre traumas y tensiones insuperables (1999:120). Lipovetsky añade que si un hombre en la pareja tiene un estatus superior a la mujer parece corresponder al "orden natural" de las cosas, mientras que la situación inversa no siempre se da por sentada (2007:270).

Por otra parte, Virginia ha tenido experiencias con diversas parejas que le piden abandonar su carrera para poder continuar con una relación. Ella cree que lo más importante es su carrera y resume su experiencia con algunos varones así:

He tenido malas experiencias con hombres que de entrada se sienten menos, porque lo son.

La competencia entre varones y mujeres suele resultar más evidente en algunos casos, aunque el discurso actual manifieste lo contrario. Quizá dos de las situaciones más difíciles de enfrentar para algunos varones sea el ascenso laboral y la independencia económica de las ejecutivas. Por otra parte, las que logran mantener una pareja suelen esperar un trato equitativo y respetuoso hacia sus carreras, situación que puede no resultar fácil, sobre todo si la relación

se propició al interior de la empresa y el vínculo se desarrolla en ésta con niveles jerárquicos desiguales entre la pareja.

En relación a la elección de pareja, lo que parece fundamental en las ejecutivas es encontrar un par varón, alguien en igualdad de circunstancias y que además pueda compartir aficiones y preocupaciones intelectuales; por otra parte, al no poder entablar relaciones fuera de la organización de manera más fácil, por los tiempos que deben dedicar a la empresa, es posible que se relacionen con compañeros de trabajo o proveedores a los que ven continuamente. Sin embargo, si la ejecutiva pretende ascender en la escala laboral es posible que deba mantener a resguardo una relación en la oficina y asegurarse de que la relación que establezca no sea con alguien de menor o mayor jerarquía para poder asegurar su continuidad.

Elegir una pareja dentro de la organización no refuerza el techo de cristal, pero sí puede provocar problemas al interior de la pareja, en relación al estatus jerárquico y económico de cada uno de los integrantes de ésta, es decir, que la jerarquía establecida por el género sigue siendo importante al momento de establecer una relación. En este sentido cabe la pregunta de porqué las ejecutivas no buscan a un varón con menores ingresos o menor escolaridad; tal parece que como afirma Lipovetsky el que los hombres mantengan un estatus superior a la mujer se da por sentado, mientras que asumir lo contrario puede resultar desconcertante para los varones por la necesidad de guardar un estatus superior, y para las mujeres por no poder compartir aficiones y aspectos intelectuales.

Lo que es destacable en las ejecutivas de esta investigación es que las normas de la organización limitan sus posibilidades en la búsqueda de pareja debido a la dedicación que le deben a la empresa, lo que constriñe los tiempos de su vida privada, siendo así que sus oportunidades se ven limitadas a tiempos y espacios específicos, en los que las posibilidades de encontrar pareja se reducen a sus compañeros de trabajo o a los proveedores.

También es importante hacer notar que el establecer una relación de pareja dentro de la empresa puede traer problemas en el entorno inmediato, como lo demuestra el caso de Irma, una Gerente Médica de 39 años que recién llegada a la capital del país desde Guadalajara, tras haber sido ascendida a ese puesto, conoció a otro gerente homólogo con quien entabló una estrecha amistad que más tarde se convertiría en una relación amorosa, como ella lo relata:

Cuando él entró a la empresa (José), él estaba casado; empezó primero una relación de amigos y [...] empezó a ser mi mejor amigo [...] después me enteré que él [...] ya estaba terminando su relación [...] y posteriormente se pudo dar la relación entre nosotros. Todo mundo se dio cuenta [...] todo mundo lo comentaba. Fuimos muy criticados [...] y hubo ataque fuerte, sobre todo con [sic] el jefe [...] Buscó que nos corriera, que estuviéramos fuera de la empresa [...] hizo todo el daño para nosotros [...] Era obsesiva esa situación [...] Él (el jefe) habló con el director y dijo "quiero esas dos gentes afuera, porque andan, tienen una relación". Y el director dijo ¿están fallando en el trabajo?, ¿tienes algún problema con ellos en el trabajo?, ¿no?, ¡ponte a trabajar! Cuando tengas un problema, vienes, me dices y nos ponemos de acuerdo.

Aunque el jefe de Irma no logró su cometido, las críticas del entorno laboral hacia ella por salir con un hombre casado siguieron y la presión de su superior no logró su cometido; sin embargo, es notorio que la organización funciona

como un microcosmos en el que los imperativos morales impuestos por la sociedad son aplicados de igual manera al interior de la corporación y la presión que se ejerce sobre quienes se supone contradicen la norma puede ser muy fuerte, incluso desde la cúpula. En este caso, el jefe de Irma también tenía un interés personal en ella, lo que lo llevó de manera constante a buscar que fuera despedida al igual que José, su compañero. Este caso contradice la idea de que las organizaciones son incorpóreas y que todos los procesos con cuerpo, así como las emociones no se ligan a ella.

Retomando la pregunta planteada en el capítulo II, ¿buscar pareja es un tema que no puede abordarse al interior de la organización, en tanto implica un reconocimiento de las emociones? Puedo decir que, a lo largo de este apartado se puede apreciar cómo la dificultad en la elección de pareja no se refiere a las limitantes que pone la organización a las relaciones dentro de la misma, sino a la percepción que los varones tienen de las ejecutivas o a los imperativos del trabajo de estas mujeres, en que los horarios laborales y la alta calificación cierra los círculos de elección. Sin embargo, una relación al interior de la empresa que afecte la imagen de la ejecutiva puede ser un punto en su contra para ser “elegible” a un ascenso. Asimismo, el tema de la elección de pareja quizá no es planteado al interior de la organización porque lo recomendable es invisibilizarlo, pero la búsqueda ocurre al interior de la empresa a pesar de la normatividad que impide hacerlo.

4.2. Matrimonio ejecutivo

Para dar inicio a este apartado quiero presentar la composición del grupo de entrevistadas de acuerdo a su estado civil: de las siete ejecutivas, cuatro eran casadas, dos divorciadas y una soltera.

Sin embargo, las divorciadas tenían una relación de pareja en el momento de ser entrevistadas. Por otra parte, es importante hacer notar que seis de las participantes en el estudio contrajeron nupcias en algún momento de su vida y cinco lo hicieron mediante el registro civil y el rito religioso católico. De acuerdo a Quilodrán (2001), la institucionalización del matrimonio es notoria en nuestro país y esto se debe a que el Estado logró imponer en el siglo XX el matrimonio como la manera más frecuente de legalizar una pareja, mientras la iglesia mantuvo su influencia en la población, por ello tres cuartas partes de los matrimonios civiles se acompañaron del religioso²⁶. El grupo de entrevistadas para esta investigación se comporta de acuerdo a la tendencia marcada por Quilodrán, ya que de las siete entrevistadas, cinco se casaron por ambos ritos, mientras que una sólo llevó a cabo el acto civil, la restante permaneció soltera.

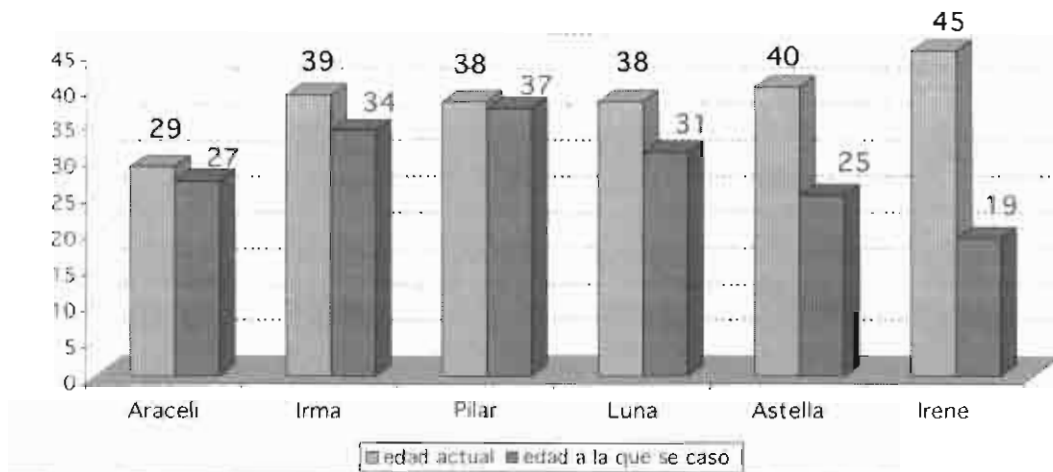
Por otra parte, así como la estadística del D.F. marca que la tendencia en la edad promedio a la primera unión es de las más tardías del país, con 31 años para los hombres y 28.3 para las mujeres, el promedio de edad para las mujeres de este estudio es de 29 años, lo que las coloca por encima del promedio de la capital del país con 0.7 años de diferencia.

²⁶ En 1930 la tendencia era del 73% y en 1990 llegó al 74%, de acuerdo a los datos presentados por Quilodrán (2001:308).

A continuación una gráfica con la edad de las ejecutivas al momento de contraer la primera unión.

Gráfica 6

Edad de las ejecutivas al momento de la primera unión (matrimonio) en relación a su edad durante el presente estudio



Creo que el retraso en la edad de la primera unión está relacionado con el nivel educativo de las ejecutivas, además de su interés en la carrera profesional, por tales razones posponen la etapa en la que contraen nupcias, además de que el tipo de trabajo que realizan les impide poder entablar relaciones amorosas con la intensidad y frecuencia que lo hacen otras mujeres profesionistas.

También quiero aclarar que aunque las de mayor edad del grupo, Astella e Irene, contrajeron nupcias más jóvenes, sus relaciones se enmarcaban en el contexto de finales de los años ochenta y de los setenta, respectivamente, cuando la tendencia en la edad a la primera unión era diferente. Tanto Astella como Irene se divorciaron: Astella, a los dos años, e Irene, a los ocho; sin embargo, Astella vive desde hace cuatro años en unión libre (36 años a la segunda unión).

Otro aspecto que deseo considerar es el ideal o prototipo de pareja que las ejecutivas buscan y que tiene que ver con la edad en la que establecen la relación y si ésta llega o no al matrimonio. Para cuatro de las entrevistadas la búsqueda del príncipe azul o del varón caballeroso fue importante en una primera etapa de su vida, frente a tres de ellas que siempre buscaron compartir diversión y aspectos intelectuales; en particular, en el grupo de ejecutivas se vio que cinco de las ejecutivas ya tenía como proyecto el tener una carrera laboral exitosa, mientras que las otras dos debieron abandonar una especialidad para trabajar y contribuir al gasto familiar.

Por otra parte, es importante mencionar que la institucionalización de las uniones a través del matrimonio civil y religioso sigue siendo importante para la mayoría de la población del país. Esto también resulta válido para las ejecutivas del presente estudio, ya que seis se casaron por medio del registro civil y cinco lo hicieron tanto por el civil como por el rito religioso católico. Pero ¿qué hace que las mujeres ejecutivas decidan llegar al matrimonio con su pareja? Puedo responder que no existe un patrón específico en relación a esta pregunta, pues son múltiples las variables que intervienen en la decisión de contraer nupcias, como son la edad de la ejecutiva al momento de casarse, el nivel educativo, la perspectiva respecto de la pareja y la perspectiva dentro de la organización. En el caso del grupo estudiado, dos de las siete entrevistadas contrajeron nupcias entre los 19 y 25 años, antes de la edad promedio para el grupo, establecida en 29 años. Estas ejecutivas son las de mayor edad actual del grupo y ambas se divorciaron.

Las razones para contraer nupcias difieren entre una y otra: Irene lo hizo a los 19 años porque ya tenía una vida sexual con su pareja y no deseaba “llevar una doble vida” en tanto aún era hija de familia y continuaba estudiando en la universidad. Astella se casó a los 25 años porque su relación de noviazgo había durado nueve y tanto su madre como su entonces pareja comenzaron a presionarla para efectuar el matrimonio. Astella accedió a las presiones, pero no se sentía convencida de desear las nupcias.

Aunque por motivos diversos, en estos dos casos es notoria la influencia de la familia y de la moral familiar. Ambas ejecutivas ceden al matrimonio, una por ocultar la vida sexual activa y otra para cumplir con el paso siguiente después de un noviazgo tan largo. Sin embargo, la condición de los matrimonios de Irene y Astella cambiaron por completo en cuanto empezaron el ascenso en el escalafón laboral.

En el caso de Irene obtener un puesto de supervisora, así como un mayor salario, provocó que su marido no colaborara con los gastos domésticos en tanto él no pudo terminar la carrera universitaria y no obtenía un sueldo equiparable al de ella. Tanto este punto, como la poca colaboración de él en el trabajo doméstico y la falta de vida sexual terminaron en una ruptura del matrimonio tras ocho años de haberse efectuado.

En el caso de Astella, obtener una gerencia un año después de su ingreso al mercado laboral, desembocó en una constante competencia por parte del esposo, así como continuos chantajes producto de una depresión sufrida por él. Astella se enfocó al trabajo y tras dos años de amenazas de suicidio de su

pareja decidió divorciarse e iniciar una nueva relación con un varón cuyo estatus jerárquico era igual al suyo.

En relación al resto del grupo de entrevistadas, las edades para contraer nupcias varían desde los 27 hasta los 37 años. Contrario a aquellas que se casaron más jóvenes, las de este sector del grupo lo hicieron una vez que habían logrado una posición gerencial y a la vez habían obtenido un diplomado o una maestría, es decir, que contaban con un nivel superior a la licenciatura.

Asimismo, del grupo estudiado, cuatro de las ejecutivas habían cursado una maestría mientras que sus esposos contaban sólo con la licenciatura, dos de ellas contaban sólo con licenciatura frente al mismo grado académico de su esposo, y la restante contaba con licenciatura frente a una maestría del esposo. Esto significa que la mitad de las ejecutivas de este grupo estudiado presenta niveles más altos de escolaridad que la de sus maridos al momento del matrimonio. Y aunque la escolaridad del marido no es parte fundamental de la decisión de estas ejecutivas para contraer nupcias, sí es notorio que no se casaron con varones cuyo nivel fuera inferior a la educación superior.

Las razones que dan las ejecutivas de este grupo para llegar al matrimonio con sus parejas son: el enamoramiento, el poder compartir intereses comunes y el respeto que muestran los varones a ejercer su profesión.

Por otra parte, frente a la pregunta de ¿si el matrimonio fue planeado?, en general observe que las decisiones del matrimonio se tomaban en lapsos breves –planeaciones de uno a cinco meses–, o bien porque ya se cohabitaba con la

pareja (cuatro de las siete de este grupo²⁷) o porque la necesidad de establecer la pareja era imperiosa, en términos de afecto o debido a una coyuntura²⁸.

En general, las siete entrevistadas no tienen un patrón que defina las razones por las cuales se casan, porque cada una de ellas vive experiencias distintas que les permiten buscar diferentes características en los varones que elegirán como esposos. Sin embargo, creo que tanto las experiencias de noviazgos anteriores como el peso de la opinión de los padres siguen interviniendo en la decisión de contraer nupcias.

Para ilustrar, presento el ejemplo de Pilar, una ejecutiva de 38 años que contrajo matrimonio durante el periodo en el que se realizó el presente estudio. Nacida a mediados de los años sesenta en el seno de una familia de clase media, fue la segunda hija de tres, estudió Mercadotecnia en una universidad privada e ingresó al mercado laboral a los 22 años como asistente de planeación en un laboratorio farmacéutico trasnacional. Después de cuatro años de trabajo ingresó a una nueva compañía como Gerente de Marca y ella misma señala haber sido muy joven para tal responsabilidad. En esa etapa cursó una maestría en Administración y explica que la mayor parte de su sueldo lo destinaba al pago del posgrado.

A los 25 años se comprometió en matrimonio con un alemán, pero decidió deshacer el compromiso a pesar de la negativa del novio a romper el lazo. Desde entonces mantuvo relación con diversos varones, con quienes, a pesar de compartir experiencias gratas, nunca quiso llegar al matrimonio. Me parece

²⁷ Las que se casaron entre los 31 y 37 años.

²⁸ Una de las entrevistadas planeaba casarse con su novio, pero al aceptar ella un trabajo en la ciudad de México, decidieron mudarse y contraer nupcias cuatro meses después de que ella llegó al D.F.

necesario destacar que siempre se relacionó con varones en puestos ejecutivos, que ganaban más que ella, pero que no contaban con un posgrado como el que Pilar cursó a los 26 años.

La mayoría de sus parejas eran mayores que ella por cuatro o seis años y lo más notable era que en algún punto de la relación solían cuestionar su dedicación al trabajo.

[...] porque muchas veces había como que cierto pique ¿no? con la pareja y a pesar de que [eran] parejas que tenían un desarrollo también, siempre era así como [...] ¿hasta dónde quieres llegar? Alguna vez llegué a tener un novio que me dijo: ¿y vas a ser capaz de dejar tu trabajo por mí? Y pues no era competencia ¿no?

Este tipo de cuestionamientos provocaron que evitara tener un mayor compromiso con sus parejas sentimentales, hasta que un directivo de empresa, mayor que ella por 10 años, decidió cortejarla. Después de un año de noviazgo, él la invitó a compartir su departamento y aunque con temor a perder su independencia ella accedió. Convivieron siete meses en el departamento de Luis y se mudaron a una residencia en el Estado de México, donde establecieron su domicilio permanente y realizaron, tres meses después de la mudanza, el matrimonio civil.

Durante el cortejo, previo a la cohabitación, Pilar recuerda a Luis como un caballero siempre cuidadoso de respetar sus decisiones e independencia y dejando en claro que no sería un impedimento para su carrera. Una vez que inició la cohabitación participaba los domingos en los trabajos domésticos, ya que el resto de la semana contaban con una persona que se encargaba de ello. Durante el periodo anterior de convivencia, él constantemente le pedía

considerar la posibilidad del matrimonio y aunque para ella no era necesario, sabía también que su madre no estaba del todo de acuerdo con la unión libre.

Pilar recuerda la insistencia de Luis sobre el matrimonio:

Luis una vez voltea y me dice: bueno, yo sólo te quiero decir una cosa, yo te quiero mucho, respeto mucho lo que haces, y respeto mucho tu independencia y el hecho de casarse no implica que eso se pierda y más pues con gente como tú que te has desarrollado más, que has [tenido] una vida independiente o exageradamente independiente, pero si no nos casamos es porque tú no quieres, porque ¿cómo me dijo? Algo así como, yo me caso por la religión que quieras, el día que quieras, cuántas veces quieras y se me hizo muy tierno, pero como que me hizo más bien pensar, yo cómo quería verme en un tiempo en ese aspecto ¿no?

La familia de Pilar no fue intrusiva durante la relación de ambos, de hecho no fueron avisados del inicio de la cohabitación, pero una vez que Luis logró convencer a Pilar del matrimonio, decidió pedir formalmente su mano. De tal manera que se realizó un encuentro con la familia. Pilar recuerda que se encontraba su hermano mayor, la hermana menor y sus padres; a Luis lo rememora nervioso y sudando como un adolescente. El acto le pareció emotivo por la forma en que Luis habló de sus sentimientos hacia ella, particularmente la admiración que sentía. Luis le pidió que no hiciera planes para el 14 de febrero, día del amor y la amistad, ya que planeaba un viaje a Nueva York.

A pesar de las dificultades de trabajo por un viaje a Guadalajara, Pilar logró llegar a la Ciudad de México y cambiar maleta para llegar a Nueva York. Una vez en dicha urbe, cuyo paisaje se presentaba nevado, se dirigieron al Empire Estate.

[...] nos subimos al *Empire* e íbamos en el elevador y de repente me dio mi anillo y además era chistoso porque así fue como, pues ¡toma!, pero él

esperaba como mi reacción. Y llegamos arriba y me decía, ¿pero por qué no gritas? (ríe), y yo [le contesté]: ¡porque no es la película completa como la vi! estábamos atacados de la risa, me dijo que me quería mucho y realmente para él, el compromiso [...] lo sentía desde ya.

Pilar le regaló un “reloj de compromiso” con las iniciales de ambos grabadas, aunque él había adquirido una argolla en el mes de diciembre, con la cual le había expresado su compromiso emocional aunque carecieran del legal.

El relato del compromiso y del inicio de los ritos circunscritos al matrimonio se acercan al discurso romántico del ideal amoroso, a pesar de que Pilar busca salir del esquema tradicional en el que la mujer es cubierta por galanteos y detalles, el constante retorno a éstos le permiten reinstalarse en el rol de novia pasiva y receptora. El detalle del reloj de compromiso es un intento de Pilar por acercarse a la igualdad en el intercambio de regalos²⁹; sin embargo, no deja de sorprender que inserta en el discurso romántico, particularmente el proporcionado por las películas norteamericanas de comedia amorosa³⁰ la respuesta de Pilar es completamente distinta a la esperada, particularmente por considerarse una ejecutiva que pocas veces grita o se emociona en demasia³¹, aunque ríe continuamente.

Cuatro meses después de la entrega del anillo se realizaría la boda religiosa.

Los preparativos de ésta se complicaron por diversos acontecimientos laborales

²⁹ Lipovetsky afirma que “salvo por los márgenes de libertad, las fluctuaciones de roles forman ya parte del sistema. Las divergencias de género son a todas luces menos exclusivas, más flexibles; sin embargo no por ello la dinámica igualitaria ha conseguido invalidar el orden milenario de la diferencia seductiva” (2007:58).

³⁰ El encuentro en el *Empire State* recuerda una escena de *Sleepless in Seattle*, dirigida por Nora Ephron (1993) y protagonizada por Tom Hanks y Meg Ryan.

³¹ El modelo androcéntrico de ejecutivo que impera en las organizaciones se remite al varón que no muestra emociones descontroladas y, por ende, es poco emotivo. Consultar Capítulo II de la presente investigación.

y domésticos: la compra y mudanza a una residencia, así como una mejor oferta laboral para Pilar, que representaba un considerable incremento salarial. Una vez realizada la mudanza, ella inició la organización de la boda haciendo uso de internet y de los recorridos por la ciudad que su trabajo le obligaba a hacer. El vestido de novia lo pidió a través de una página web, al igual que las flores de la iglesia y sólo acudió dos veces a la modista. El salón lo consiguió en una visita al sur de la ciudad en la que vio dos lugares. Dada su experiencia en la organización de eventos Pilar no se sintió nerviosa y logró llevar a cabo las actividades laborales y las exigidas por la boda mientras Luis se mostraba más preocupado al respecto.

Es necesario mencionar que durante los preparativos del matrimonio religioso no hizo partícipes a sus compañeros de trabajo, quizá porque apenas tenía unos meses en el nuevo ámbito laboral o por tener poca empatía con el grupo. El matrimonio civil se realizó en la residencia recién adquirida y a ella acudieron exclusivamente los integrantes de las familias nucleares de origen, así como algunos de la familia extensa de Pilar. La boda religiosa fue más importante para la pareja y se realizó en una pequeña iglesia al sur de la ciudad, donde el oficiante fue el tío de la novia.

La misa católica se desarrolló sin contratiempos, Luis sudaba copiosamente y cuando tocaba su turno para hablar, salió del guión estipulado en los misales, provocando que Pilar llorara. Ella misma cuenta que ese hecho la ubicó en la magnitud del compromiso, además de emocionarla el modo en que Luis le declaraba su amor durante el rito. Al final del evento Pilar dejó el

ramo de novia ante la imagen de la virgen de Guadalupe que se encontraba en el lugar.

La fiesta se realizó en un lujoso restaurante también del sur del D.F. y en ella se dieron cita colaboradores de Luis, en general subalternos, las familias nucleares y extendidas de ambos, así como dos ex compañeros de trabajo de Pilar. Después de servirse la comida, los novios inauguraron el baile con una canción de moda y más tarde se incorporaron dos animadores en zancos que cambiaban continuamente de ropa de acuerdo al tipo de música que se tocaba. No faltó el juego de la liga en el que el novio levanta la falda de la novia, retira la liga del muslo de ella y la ofrece a los varones concurrentes. Creo que este es un acto que refleja el compromiso adquirido de la exclusividad sexual del cuerpo de la mujer hacia el hombre, así como la oportunidad de éste de acceder a un cuerpo de mujer. Cabe recordar que la importancia de esta exclusividad tiene que ver con el reconocimiento masculino de los hijos procreados durante la unión, que a la vez facilita la asignación de los bienes a los hijos reconocidos de manera legítima.

Por otra parte, el lanzamiento del ramo por parte de la novia es el símbolo de la pérdida de la virginidad como ofrenda femenina al varón, aunque en el caso que nos ocupa, representa más un símbolo de exclusividad sexual que asegura la legitimidad de la prole³² y que al ser transmitido a otras mujeres solteras las posibilita a encontrar el varón a quien habrán de entregar dicho símbolo.

³² Tanto el discurso del matrimonio civil como el de la boda religiosa hacen énfasis en la fidelidad y en el objetivo de la unión heterosexual: la procreación.

Me parece importante destacar que a pesar de que Pilar manifiesta que la boda no cambió su relación de pareja y que ella podría haber continuado con la cohabitación, la institucionalización del matrimonio, primero por la vía civil y después a través del rito de boda parece permanecer inalterable en el tiempo y en las distintas capas sociales, aunque los significados que las ejecutivas le asignan parecen diferentes.

Pilar considera que la boda es un hecho que vale la pena vivir, pero que si no lo hubiera vivido sentiría lo mismo. Ella ya se sentía comprometida con Luis incluso antes del matrimonio y explica que la boda respondió al sentimiento hacia su pareja, incluso cree que el evento sí cerró algo, pero que es un momento tan breve que no se puede aprehender. Sin embargo, en su narración acepta también que en parte la boda se debió a que su madre no estaba de acuerdo con la cohabitación y que el acto religioso la mantendría más tranquila. Finalmente, Pilar asegura que la boda implicó el hecho de estabilizarse por fin con una pareja.

Aunque en lucha con el esquema tradicional de la mujer y novia pasiva, Pilar recupera algunos significados del matrimonio, como son la estabilidad por encontrar a la pareja heterosexual³³ para el establecimiento de la familia, así como la aplicación del discurso amoroso que permite justificar la sensación de estabilidad al encontrar a la pareja ideal, pues ya no se tiene la necesidad de seguir en la búsqueda.

³³ Chrys Ingraham (1999:17) menciona que la boda es una forma de institucionalizar la heterosexualidad, la cual organiza los comportamientos adscritos a hombres y mujeres manteniendo una historia de contradicciones y relaciones sociales inequitativas.

Pilar al igual que Irma y Astella justifican el acto matrimonial como un acto que agrada a los padres, en tanto representantes de los que se debe hacer, pero también encuentran que no era necesario el evento para sentir el compromiso con la pareja. Sin embargo, el participar en el rito les permite valorarlo desde la perspectiva romántica y tanto Pilar como Irma afirman que lo volverían a hacer.

Para cerrar este apartado, deseo comentar que el contraer matrimonio no implica un problema al interior de la organización ni se ve determinado por el techo de cristal, lo que sí es importante destacar, es que la mayor parte de las ejecutivas de este grupo postergaron la edad del matrimonio, en tanto su carrera profesional se volvió un eje fundamental de la vida y sobre todo por la dificultad para encontrar parejas que cumplieran con la expectativa de compartir intereses y respetar su vida laboral.

4.3. Anticonceptivos

La planificación familiar, promovida en nuestro país a principios de los años setenta, ha significado una profunda transición en la vida personal de las mujeres y aunque no han sido empleados de igual manera en los diferentes sectores socioeconómicos, en las mujeres del sector de ingresos altos, parece propiciar la separación entre la vida reproductiva y la sexual, como lo afirma Sánchez (2003:20).

En el caso de las ejecutivas, el empleo de anticonceptivos está presente en casi todas las entrevistadas y como podemos notar en el siguiente cuadro, aunque el inicio de la vida sexual en estas mujeres no coincide con el

matrimonio, tampoco tiene una relación directa con la reproducción inmediata. Me parece arriesgado decir que la baja fecundidad en este grupo se debe al empleo constante de anticonceptivos, aunque si se observa la tabla, las únicas dos mujeres que tienen hijos se embarazaron en un periodo posterior al abandono de los anticonceptivos orales. Sin embargo, creo que existe una relación entre la expectativa laboral de estas mujeres, el empleo de anticonceptivos y el número de hijos, es decir, que a mayor expectativa de ascender en el escalafón laboral aumenta el empleo de anticonceptivos, disminuye la posibilidad del embarazo y se incrementa el lapso entre el inicio de la vida sexual y el inicio de la vida reproductiva.

Cuadro 3
Relación edad-inicio de vida sexual-anticoncepción e hijos

Edad	Inicio de la vida sexual	Edad a la que contrajeron matrimonio	Uso de anticonceptivos	Tipo	Tiempo de uso	Periodo en que los uso	Número de hijos nacidos vivos	Edad a la que tuvo a su primer hijo(a)
29	18	27	Si	oral	7 años	20-27	Ninguno	---
38	25	37	Si	oral	1 año	33-34	Ninguno	---
39	No contestó	34	Si	No contestó	No contestó	No contestó	Ninguno	---
39	31	----	No	No	----	----	Ninguno	---
38	31	31	Si	oral	1 año (al inicio del matrimonio y después del último embarazo)	31-32 38	2 (ambos varones)	35
40	18	25	No	Ritmo, condón, ligadura	18 años (ritmo y condón)	18-36	2 (hijo e hija)	37
45	18	19	Si	oral	27 años	18-45 (abandono de los 35-36)	1 hija	35

Fuente: Tabla realizada con base en las respuestas del cuestionario aplicado a las entrevistadas de esta investigación.

Asimismo, creo necesario anotar que quienes emplearon de manera más constante métodos de planificación familiar fueron las ejecutivas de mayor edad del grupo, así como la más joven de ellas, mientras que entre las de 38 y 39 años no hubo un patrón fijo de uso, quizá por la falta de pareja o por los constantes rompimientos presentados. Son las mujeres de 40 y 45 años (Astella e Irene) las que dejan pasar entre 10 y 17 años entre el inicio de la vida sexual y la procreación, mientras que Luna³⁴ (38 años) deja un espacio de cuatro años entre el inicio de la vida sexual y la procreativa.

Del total del grupo, sólo dos manifestaron no querer tener hijos y sus argumentos fueron: que ya no era tiempo o que no encontraron al padre ideal para crear una familia. Las que planeaban embarazarse fueron la recién casada, de 38 años, y la más joven, de 29 años, esta última planea hacerlo dentro de dos años y espera tener dos hijos.

Para ilustrar el empleo de anticonceptivos y el control que permiten sobre el cuerpo y las metas, presento el caso de Araceli: ella tiene 29 años, es mercadóloga egresada de una universidad privada y su caso es interesante debido al patrón tradicional que ha decidido aplicar a su vida, aunque con algunas modificaciones.

Araceli es la mayor de dos hermanas. Su padre cuenta con una carrera técnica y aún trabaja en una compañía telefónica, mientras su madre se dedicó al hogar. Ella acudió a una universidad privada para cursar una carrera administrativa, aunque había pensado realizar una dedicada al diseño. Después

³⁴ Luna presenta el esquema tradicional de la vida reproductiva femenina: *pareja-familia* de acuerdo a la clasificación de Sánchez (2003:217).

de haber concluido la licenciatura realizó un diplomado en su misma área profesional. Ingresó al campo laboral a los 25 años como analista y con un sueldo equivalente a cinco salarios mínimos. Un año después de su ingreso al ámbito del trabajo productivo cambió a la industria farmacéutica trasnacional donde permaneció tres años, primero con el mismo puesto y más tarde ascendió a una gerencia de investigación donde duplicó su ingreso.

Araceli sólo tuvo dos relaciones afectivas en su vida. Una a los 17 años, que duró 10, y la segunda con un compañero de trabajo con quien finalmente se casó después de seis meses de noviazgo. Comenzó la vida sexual a los 20 años, al igual que la toma de anticonceptivos. El empleo de éstos duró mientras mantuvo su relación de noviazgo y una vez terminada ésta decidió dejar de tomarlos. Curiosamente, contrajo nupcias ese mismo año y cambió del método oral al preservativo.

Aunque ahora ocupa una gerencia de producto, con un sueldo aproximado de 12 salarios mínimos, reconoce que en la empresa nacional en la que trabaja no hay más oportunidades de crecimiento. Por ello, espera permanecer dos años más para formar un patrimonio y, una vez embarazada, abandonar la empresa y abrir un negocio propio que le permita cuidar de los dos hijos que planea procrear. Al igual que muchas mujeres en los años setenta y ochenta, Araceli planea abandonar su empleo una vez que consiga embarazarse, pero contrario a la tendencia a permanecer en el hogar, prefiere iniciar un negocio propio que le permita la flexibilidad de horario para la atención de la familia, lo que significa que desea tener independencia económica sin dejar de ejercer la maternidad.

Como anota Serna (2003:43), existen tres razones para optar por la actividad empresarial: la frustración ante la desigualdad que enfrentan las mujeres en su carrera profesional, la falta de flexibilidad en sus horarios para coordinar su trabajo y lo doméstico, y porque sus opciones son limitadas para encontrar un empleo con un salario adecuado. Una de estas razones es esgrimida por Araceli para pensar en el retiro de la empresa y el inicio de un negocio propio ante la posibilidad de la maternidad.

Por otra parte, el empleo de anticonceptivos durante el periodo de noviazgo le permitió separar el placer sexual de la procreación; además de dejar en claro la tendencia de que las jóvenes llegan al matrimonio con experiencia sexual previa y que esto no le causa conflicto al entablar una relación marital con alguien que no fue su primer compañero sexual ni en exclusiva. Tendencia que también se ve en otras cuatro entrevistadas, aunque son las mujeres de 38, 39 y la de 29 años las que presentan un lapso mayor entre el inicio de la vida sexual y el matrimonio.

Asimismo, las que no emplean métodos anticonceptivos, Irma y Virginia, tampoco presentan un patrón parecido en sus razones. La primera no quiso ahondar en el tema e incluso se negó a contestar los reactivos referentes a otras parejas y vida sexual. Su desinterés en la maternidad quizá proviene de que su marido ya tenía dos hijas de un matrimonio anterior y particularmente de su edad, pues el discurso médico es muy importante en tanto su profesión es la de galena. Así, el haber pasado la edad aconsejable para un embarazo en buenas

condiciones de salud, tanto para la madre como para el producto, es un argumento que le permite evitar la maternidad.

Virginia nunca ha empleado anticonceptivos porque sus relaciones no duran más de siete meses y ella prefiere el uso del condón masculino. El no encontrar al padre ideal es determinante en su negativa a la maternidad, porque los hijos son una responsabilidad muy grande que ella no habrá de tomar sola.

Un punto que también debe ser considerado es que las mujeres que tuvieron hijos lo hicieron cuando se encontraban en posiciones gerenciales importantes, las tres eran gerentes *senior* cuando decidieron ser madres y se encontraban en el rango de los 35 a los 37 años. Es cierto que las condiciones emocionales fueron distintas, pero su posición en la organización les permitió por un lado tomar esa determinación y por otro podría representar una amenaza menor ante el famoso techo de cristal, que de cualquier manera ya se ceñía sobre ellas.

Para concluir este apartado me interesa añadir que el caso de Araceli pone de manifiesto que aunque su comportamiento pareciera más tradicional, el abandono de los anticonceptivos orales representa un riesgo de embarazo, pero el empleo del preservativo parece acercarse más a la posibilidad de negociar en pareja el espaciamiento y planeación de los hijos, incluso una relación igualitaria en términos de placer, lo que no necesariamente se refleja en las mismas condiciones de desarrollo profesional y de colaboración en el ámbito doméstico para esta joven ejecutiva.

Asimismo, y en relación a las preguntas principales de esta investigación puedo decir que no sólo el techo de cristal es determinante de que las ejecutivas

de este grupo empleen anticonceptivos orales u otros métodos para evitar el embarazo, las razones por las cuales se ve pospuesta la maternidad se relacionan con el abocarse a su profesión y que –en tanto saben que su posición como mujeres las obliga a hacer mayores demostraciones de aptitud para el trabajo– es necesario emplear anticonceptivos y posponer la maternidad hasta que el cruce entre *edad adecuada para la maternidad*, *techo de cristal* e *independencia económica* se hace evidente, como lo expongo en el siguiente apartado.

4.4. Baja natalidad y maternidad

La baja natalidad entre las ejecutivas del presente estudio es notoria, ya que el promedio de hijos en este grupo es de 0.7 frente al 1.8 que presenta la población femenina de 25 a 49 años del Distrito Federal. Las mujeres entrevistadas con hijos fueron cuatro, mientras que las otras tres eran nulíparas al momento de la investigación.

Esto fue posible, como anotaba en el apartado anterior, debido al empleo de anticonceptivos y a su resolución de continuar en el ámbito laboral, donde el ser madre puede ocasionar problemas al desarrollo laboral. Otro factor que lleva a las ejecutivas entrevistadas a evitar los embarazos o a posponerlos es la imposibilidad de encontrar a la pareja ideal para procrear. En conjunto estos tres factores determinan que las ejecutivas de la investigación tengan una tasa tan baja de fecundidad.

Por otra parte, el techo de cristal que se cierne sobre las ejecutivas es más evidente mientras más se acercan a los puestos directivos, y en el cruce entre el techo de cristal y la edad considerada como la última oportunidad para ser madre se dan las decisiones que permiten llegar a serlo o no. Este sí es un patrón en el grupo de estudio: las dos mujeres que decidieron no ser madres lo hicieron a los 35 años, mientras que las que si se embarazaron lo hicieron entre los 35 y 37 años.

Las que decidieron ser madres tuvieron entre uno y dos hijos en promedio, y el patrón detectado es que las que contaban con pareja tuvieron dos hijos, con una diferencia de dos años entre un parto y otro, mientras que la que sólo tuvo una hija no contaba con una pareja estable.

La limitación en el número de hijos es una respuesta no sólo a los esfuerzos del Estado para disminuir el tamaño de las familias a través de políticas de planificación familiar, sino también una consecuencia de las cargas laborales y domésticas que las ejecutivas deben asumir en cada uno de sus puestos, además de que como han detectado Sánchez (2003:212) y Wirth (2001:3) existe una relación entre mayor escolaridad y un menor número de hijos.

Como ya había mencionado, el tiempo promedio que las ejecutivas dedican a sus labores suele oscilar entre las 10 y las 12 horas diarias, además de que las responsabilidades del cuidado de los hijos y los asuntos domésticos recaen en ellas. En general, todas cuentan con ayuda doméstica sólo un día a la semana, pero los demás días la responsabilidad es suya. Dos de las entrevistadas comparte labores con sus esposos y una empleada doméstica contratada por

día, otras dos con sus respectivas madres con las que también cohabitan, tres dejan la responsabilidad en manos de una empleada de planta.

Por supuesto, la responsabilidad de un hijo incrementa la cantidad de tiempo extra dedicada a las labores domésticas, así como la atención que debe brindarse a los pequeños. Es así que la maternidad es un asunto complicado para las ejecutivas, quienes deben echar mano de su capacidad de planeación para repartir y cumplir con sus responsabilidades a lo largo de la jornada.

Para entender mejor cómo se vive la maternidad desde la perspectiva de una ejecutiva, deseo ejemplificar con el caso de Irene: ella es una mujer de 45 años que cuenta con estudios de posgrado, así como con 23 años de experiencia en la industria farmacéutica. Vive con su hija de 10 años y su madre. Durante la realización del presente estudio fue ascendida a un nivel directivo en el área de ventas, situación que le ha exigido una mayor dedicación al trabajo.

He elegido este caso por considerar que ella ha logrado reelaborar algunos de los ejes de significados de la maternidad, a pesar de la tensión que ha enfrentado al no asumir como propio el modelo cultural tradicional y de las contradicciones que encuentra en su búsqueda por formar una familia. En el caso elegido el modelo cultural del matrimonio que establece la secuencia *pareja-vida sexual-hijos/as* se ve alterado en la experiencia de Irene, quien prioriza una carrera laboral exitosa a lo largo de toda su vida. Asimismo, su experiencia muestra de qué manera la búsqueda de la pareja ideal y el no encontrarla determina que deseche la idea del matrimonio como única vía a la maternidad, y la resignifique con nuevos valores y atributos. Finalmente, también

observé que con base en el discurso médico-biológico ella decide ejercer la maternidad sin establecer una pareja conyugal y esto le permite reelaborar el concepto de familia fuera de la norma matrimonial.

Irene es originaria del norte del país, hija de un médico con una especialidad realizada en el extranjero y una maestra normalista, es la mayor de ocho hijos. El padre creía en la necesidad de estudiar una carrera universitaria; este hecho y el tener una tía química de profesión influyeron en Irene para que eligiera una licenciatura. Para lograr su objetivo cambió su residencia a la Ciudad de México en los años setenta e ingresó a la Universidad Nacional. Al término de los estudios superiores ingresó a la industria farmacéutica y a lo largo de dos décadas ha recorrido diferentes puestos, desde los básicos hasta una dirección en el área de Ventas.

Ella refiere que desde adolescente su ideal era ser científica y trabajar para poder obtener los beneficios que el dinero proporciona. Jamás pensó que la maternidad y el trabajo estuvieran disociados y fue alentada por el padre a desarrollarse de manera profesional porque en su familia no era bien visto "conformarse con el papel de ama de casa." El padre usaba como ejemplo a sus hermanas, ambas profesionistas, para explicar que una mujer no debe depender de nadie y como Irene se identificaba con el modelo de las tías cree que eso la decidió a trabajar.

Aunque se casó aún estando en la universidad, a los 19 años y a pesar de la oposición de los padres, quienes consideraban más importante su desarrollo profesional, logró terminar la licenciatura y se dedicó a la carrera laboral. Irene

tuvo relaciones sexuales y utilizó anticonceptivos antes del matrimonio, ya que lo consideraba un comportamiento "natural", pero decidió casarse y "normalizar" su situación para poder ejercer legítimamente la sexualidad y no tener que llevar una "doble vida".

A los 22 años, después de tres de matrimonio, Irene consideró que era importante la procreación, pero su esposo rechazó la idea en varias ocasiones aduciendo que los hijos restaban libertad o bien que no era su momento. Su deseo de la maternidad se vio obstaculizado por la negativa del esposo y cuando dejaron de tener vida sexual, ella decidió separarse. Sin dejar de ascender en el escalafón de diversas organizaciones farmacéuticas y siempre con el interés de mejorar económicamente, Irene se divorció a los 27 años y buscó otras relaciones amorosas con hombres que le parecían inteligentes y apropiados por su desempeño en el campo profesional, es decir, pares.

A pesar de la dificultad que representaba buscar un hombre con capacidades similares a las suyas, particularmente cada vez que ascendía de puesto e incrementaba sus ingresos, Irene no cejó en su intento de encontrar al hombre con quien pudiera construir una familia y estableció dos relaciones más. Si bien éstas no fructificaron en matrimonio, como ella esperaba, si resultaron satisfactorias en tanto podía compartir puntos de vista y esparcimiento con gente de su nivel laboral e intelectual. Durante ese periodo utilizó anticonceptivos para ejercer su vida sexual sin correr el riesgo de embarazarse, es decir, que el placer está disociado de la procreación. A pesar de que su interés en la pareja era emocional y buscaba el matrimonio para formar una familia, Irene mostró

una clara disociación entre maternidad y pareja, porque como ella señala "para la pareja siempre hay tiempo pero para la maternidad no."

Irene se distanció del modelo cultural: separó la vida conyugal de la maternidad. Ella tenía claro que, tras la experiencia poco fructífera de tener parejas y no lograr casarse, lo que quedaba era cumplir con el ideal de la maternidad y redefinió los significados atribuidos a la relación de pareja buscando relaciones lúdicas y más igualitarias en lo intelectual y con intereses comunes.

Por otra parte, la idea de maternidad se vio anclada a la lógica del reloj biológico. El discurso médico en nuestro país establece que la procreación en la mujer debe cumplirse preferentemente antes de los 30 años y a más tardar hasta los 35. Irene está imbuida en este discurso tanto por la influencia del padre –médico de profesión– por su carrera universitaria, así como por su desarrollo laboral siempre dentro de la industria farmacéutica. El deseo de la maternidad estaba claramente mediado por la necesidad de cumplir con ésta antes de que fuera demasiado tarde como para no poder realizarla, independiente del estatus civil en el que se encontrara.

Cuando me enteré del embarazo, a mí me dio mucho gusto, porque yo ya tenía 35 años, y yo siempre había dicho que como fuera, a los 35 años me iba a embarazar. Casada o no casada.

Es clara la contradicción entre la regla social de la formación de la familia a través del matrimonio y la decisión de Irene de llegar a ser madre, misma que justificó con el discurso médico del reloj biológico. Aunque el embarazo de Irene no fue planeado, ella esperaba normalizar la situación con el padre de su hija a

través del matrimonio. Sin embargo, al no obtener una respuesta positiva de su pareja se sintió traicionada, porque el embarazo le parecía un momento de fragilidad, un periodo en que se necesita apoyo. Irene recuperó la idea de que los hijos son responsabilidad de la pareja y se decepcionó por el abandono del hombre con el que procreó:

Los hijos son algo muy sagrado [...] porque además ¡no fue una aventura! Teníamos cinco años de conocernos, dos años de salir como pareja [...] Es como si tu mejor amigo te traiciona ¿no? O sea, te deja solo en el momento en que más lo necesitas.

Es interesante notar que siendo una ejecutiva con altos ingresos e independencia económica, Irene buscaba en el hombre un apoyo moral para enfrentar al grupo social que la cuestionaba por tener un hijo fuera del matrimonio. Ella manifiesta que en una sociedad machista como la mexicana tuvo que enfrentarse a diversos obstáculos por su decisión de llevar adelante el embarazo:

[...] me hizo enfrentar a mi compañía, a mi posición y pues dije, bueno [...] va. Después él quiso casarse, pero yo ya no, ya no quería.

Es aquí donde la experiencia, que no había resultado idónea, llevó a Irene a decidir romper el patrón *matrimonio-hijos* para decidirse por la maternidad sola; la tensión generada por la trasgresión de la normatividad le permite a Irene reelaborar la forma en la que ve la maternidad. Sin embargo, la negativa del matrimonio no obstaculizó la necesidad de que el hombre reconociera legalmente a la hija, pues Irene consideraba que era importante que la niña tuviera el apellido del padre para evitar que fuera rechazada o que se avergonzara por no tenerlo.

Llama la atención que a lo largo de su discurso y a pesar de que en algún momento ella ligaba la idea de contar con una pareja para tener hijos y formar una familia, cuestionó este eje de significados cuando se dio cuenta de que no era posible encontrar al hombre adecuado que se comprometiera en una relación familiar, pero sabía que a los 35 debía embarazarse casada o soltera. Irene decidió apartar la idea de la pareja como requisito para el hijo, y aunque se vio enfrentada a un sistema de valores que la sanciona por ser madre sin un matrimonio previo, determinó crear su propia familia:

[...] entonces, pues ya decidí formar mi familia, pero sola [...] Soy una familia: mi hija y yo.

Ella encuentra una nueva forma de vida y reta la idea tradicional de familia, la reelabora, no sólo por la falta del padre, sino por la idea de que ella y su hija constituyen una en la cual ella es la cabeza. Irene asume a la hija a partir de un deseo propio y reta la concepción tradicional de núcleo familiar.

Además, el cuestionamiento se ve facilitado por su posición en la organización, debido al alto ingreso que percibe, lo que permite su independencia. También es claro que tal independencia y el ser cabeza de familia "tiene su precio", como ella misma afirma cuando habla de uno de los puestos con más responsabilidad que tuvo antes del empleo actual:

(Era) muy estresante [...] También porque ya tenía yo familia y había que combinar muchos viajes con familia [...] Y no siempre es fácil teniendo una niña de dos años. Entonces hay que hacer sacrificios [...] También piensa uno en que las oportunidades sólo las tienes una vez y que no es solamente dinero, es la oportunidad de un ahorro, de crecimiento [...] Y yo sí pensé, bueno voy a sacrificar algo, pero voy a obtener algo.

Dada su experiencia en administración, la oportunidad que ofrece un puesto de alto nivel es evaluada sobre la base de lo que se gana y se pierde. Ella sabe también que su carrera profesional presentara un declive en cuanto se acerque a los 50 años, porque ahora las carreras ejecutivas se acaban muy temprano, tanto para hombres como para mujeres, y reconoce la importancia del ahorro para poder enfrentar el periodo en el que tenga que abandonar la industria.

Muchos de los cambios que Irene presenta en su desempeño como madre frente al modelo tradicional tienen que ver con la situación económica y el ingreso al mercado laboral, así como por las circunstancias vividas a través de la experiencia.

La decisión de Irene de ser una mujer de carrera no representa un conflicto con la maternidad, en tanto fue socializada para el trabajo desde la familia de origen y encontró las oportunidades en el mercado laboral. Sin embargo, su vida profesional sí la obliga a ser una madre que difiere del ideal maternal: no existe un padre proveedor ni una madre de tiempo completo; Irene es proveedora de la hija y por ella realiza “el sacrificio” de alejarse a veces, porque así construye un futuro con certeza económica para ambas. Cabe destacar que contrario a algunas ejecutivas del primer mundo, en Irene no se presenta el cuestionamiento de tener o no tener hijos por la disyuntiva *trabajo-familia*. En México, las relaciones de parentesco y el trabajo doméstico remunerado permiten que la maternidad sea una meta que pueda lograrse aun cuando la mujer se embaraza accidentalmente.

La maternidad de Irene fue asumida con alegría y responsabilidad y su desempeño se vivió como un asunto personal, ya que en ningún momento de su discurso se refiere a las opciones de cuidado que el Estado podría asumir o bien la empresa a modo de prestación. Ella no indica la necesidad de una guardería, ya que durante los primeros años de su hija contó con los cuidados de una tía. Al momento del presente estudio, era la madre de Irene la que se encargaba de la pequeña, así como una niñera que acude toda la semana a cuidarla.

Hasta aquí es notorio que Irene, a través de su experiencia, fue rompiendo con cada uno de los patrones establecidos que se refieren a la pareja, la maternidad y la familia, además de que su maternidad cuestiona la viabilidad de las familias nucleares e incluso la idea de la buena madre como una madre de tiempo completo. Los esfuerzos de Irene por ser madre y el ejercicio del maternaje en manos de otras mujeres hace suponer que los hijos son responsabilidad única de las mujeres, lo cual excluye del panorama a los hombres como padres activos; sin embargo, esto también implica que mujeres como Irene reelaboren los valores que la maternidad supone, ya no como un acto social de reconocimiento, sino como el cumplimiento de un deseo personal. Y en esta reelaboración Irene asume la tensión a la que se enfrentan las mujeres que rompen los patrones tradicionales de maternidad y familia, y que por ende no encuentran apoyo en las estructuras sociales para seguir desarrollándose de manera profesional.

Contrario a mujeres de niveles educativos más bajos el inicio de vida sexual en Irene no tiene que ver con el matrimonio y la vida reproductiva no está ligada

al inicio de vida sexual, aunque de manera ideal sí al matrimonio. Asimismo, la inserción en el mercado laboral le permite buscar maneras alternativas de ser madre, formas que incluyan el tener una carrera y autonomía en las decisiones, particularmente en aquellas que tienen que ver con el cuerpo, como son el control natal y el periodo adecuado para procrear; sin embargo, las condiciones socioculturales la enfrentan a conflictos que van desde la desaprobación social hasta condiciones de trabajo que dificultan la relación *madre-hija*.

Ahora, con el nuevo cargo directivo que ha asumido, las exigencias de la hija se incrementan en relación al tiempo que pasan juntas, a la par de mayores exigencias en la empresa, en tanto el ascenso de una mujer en una empresa nacional es extraño y esperan de ella un reacomodo del área donde se le ha asignado para mejorar la organización. A pesar de que Irene ha logrado el objetivo de llegar a uno de los puestos más importantes de la empresa y cumplió ya con el ideal de ser madre, el precio que debe pagar es alto: un triple esfuerzo antes de que su carrera laboral termine, como ella lo prevé, en cinco años más.

El caso de Irene resulta atípico entre las ejecutivas del grupo de investigación, ya que ella sí logra romper parte del techo de cristal a pesar de tener una hija, aunque padece la desigualdad salarial en comparación con lo ofrecido a un candidato varón externo.

Por el contrario, las otras tres mujeres del grupo que son madres lo hacen, primero, porque tienen un varón a su lado y, segundo, porque ya han llegado a la edad máxima en que pueden serlo, de acuerdo al discurso médico imperante.

Sin embargo, es interesante que cada una de las ejecutivas-madres tiene una visión distinta del patrón *techo de cristal-ser madre*.

Para Irene el techo de cristal existe, pero ella lucha por romperlo, sin dejar de lado su expectativa de ser madre. Lo interesante de su caso es que logra traspasar el techo de cristal 10 años después de haber sido madre, 15 después de su primera gerencia y cuando las responsabilidades de la crianza ya han sido repartidas entre la abuela de la niña y una niñera.

Astella, de 40 años y con dos hijos, de tres y un año, cree que el techo de cristal no influyó en la oportunidad de ser madre. La llamo oportunidad y no decisión, porque al igual que Irene el primer embarazo de Astella fue sorpresivo, pero coinciden en el periodo de edad y en el nivel jerárquico. Ella tenía 35 años al momento del embarazo e invita al padre de su hijo a compartir la vida juntos o bien a responsabilizarse de la paternidad sin necesidad de cohabitar. Esta actuación es posible porque ella tiene una posición firme en la compañía que le da, además, independencia económica suficiente para mantener al hijo en caso de no poder establecer una unión con el padre biológico.

Por su parte, Luna –en un esquema más tradicional– asume que aunque su primer embarazo también fue sorpresivo, ella tomó la decisión de ser madre durante una coyuntura laboral en la que se dio cuenta que no podría seguir escalando posiciones, tras cuatro años de permanecer en el mismo puesto gerencial. Este descubrimiento la llevó a valorar que había postergado demasiado el momento de la maternidad y que si no obtendría una mejor posición, entonces era el momento de embarazarse.

A manera de conclusión de este apartado, quiero decir que no hay un solo patrón que haga coincidir las estrategias de estas mujeres, sin embargo es clara la lucha entre sus deseos profesionales y los personales. Unos porque no encuentran eco en las organizaciones, que continúan discriminándolas de manera vertical y horizontal, y otros porque a consecuencia de la posición de poder que tienen estas mujeres las posibilidades afectivas les resultan difíciles, tanto en el terreno de la pareja como en la maternidad, así como en el establecimiento de relaciones igualitarias. Sin embargo, ninguna de ellas pierde la esperanza de ascender, ya sea en la propia organización o en otra, pero con miras a equilibrar el tiempo que dedican a su profesión y a su vida personal.

A pesar de que las estrategias de estas mujeres no siguen un solo patrón, sí encontré que entre los 35 y 37 años las ejecutivas que encuentran una imposibilidad para ascender a puestos de mayor jerarquía en la escala laboral, parecen retomar las metas personales y deciden o bien seguir adelante con su carrera sin tener pareja, o buscan embarazarse pensando en el imperativo del reloj biológico y el reconocimiento de que han entregado gran parte de su tiempo a la esfera laboral, retrasando el ámbito personal.

A continuación, muestro los patrones de las prácticas reproductivas, así como los modelos de elección de pareja y maternidad ante el techo de cristal.

4.5. Patrones de las prácticas reproductivas y de elección de pareja, matrimonio y maternidad ante el techo de cristal

De acuerdo con Sánchez (2003) las prácticas reproductivas son el entramado social que tejen las mujeres para ejercer su capacidad reproductiva,

es decir, la forma en la que entretejieron su vida familiar, de pareja, sexual y laboral, hasta cómo llevaron a cabo la maternidad y la crianza.

En el presente estudio y habiendo presentado las peculiaridades en torno al techo de cristal, la elección de pareja, el empleo de anticonceptivos y la baja natalidad entre las ejecutivas entrevistadas, me parece importante mencionar los patrones reproductivos de cada una de las entrevistadas, con base en la clasificación de Sánchez que pondera dos tipos: las prácticas reproductivas tradicionales y las nuevas prácticas.

Dentro de las prácticas reproductivas tradicionales encontramos el *matrimonio-pareja-familia* y el *embarazo-pareja-familia*; mientras que las nuevas prácticas se dividen en *embarazo-descendencia* y *pareja-descendencia* (Sánchez, 2003:218).

Las mujeres de este estudio se enmarcan en las nuevas prácticas reproductivas, al contar con altos niveles de escolaridad, además de haber iniciado la maternidad después de los 30 años o haber renunciado a ella. Asimismo, las mujeres de esta investigación ejercieron la vida sexual fuera de la vida conyugal, tienen una baja natalidad y emplearon anticonceptivos o métodos de planificación para evitar embarazos. Sin embargo, algunas de ellas también presentan los patrones tradicionales *pareja-matrimonio-familia*, pero con una concepción diferente a las entrevistadas por Sánchez, en términos de que viven su sexualidad desligada de la procreación, además de retrasar el inicio de la vida reproductiva aun estando casadas.

En el caso de Irene, ella responde al modelo *embarazo-descendencia* en el que se definió como una madre sola debido a circunstancias específicas y retando al patrón tradicional de *pareja-matrimonio-familia*.

Astella por su parte, responde al modelo *pareja-descendencia*, tratando de encajar en el modelo tradicional *embarazo-pareja-descendencia*. Sin embargo, la manera en la que asume la maternidad frente a su pareja, puede parecer tradicional, pero innova al ser ella casi la única responsable de la crianza a través de un conjunto de empleados que cubren las necesidades de los hijos, sin que ella abandone su carrera laboral.

Luna, pertenece al patrón tradicional *pareja-matrimonio-familia*, con la diferencia de que las mujeres descritas por Sánchez ven la maternidad como ofrenda al hombre, mientras que ella lo ve como un deseo propio, que además emplea para retar a su empresa justo en el momento en que las oportunidades de ascenso laboral parecen cada vez más lejanas.

Araceli, quien al momento del presente estudio aún no era madre, esperaba tener hijos al cumplir cuatro años de casada y dejar la actividad asalariada por la empresarial a fin de flexibilizar su horario y atender a sus hijos, lo que le permitiría ser parte del patrón *pareja-matrimonio-familia*.

Pilar quien sostuvo varias relaciones de pareja antes de su boda, esperaba convertirse en madre a los 39 años, ya casada, y continuar su carrera, siendo parte del patrón *pareja-matrimonio-familia*, mas asumiendo la maternidad como un logro personal, como lo hacen Astella y Luna.

Tanto Irma como Virginia, que decidieron no tener hijos, no entran en ninguno de los patrones antes descritos, ya que éstos fueron pensados en mujeres que fueron madres.

Además de las prácticas reproductivas antes descritas, presento mi propuesta en torno a los modelos o patrones de elección de pareja, matrimonio y maternidad ante el techo de cristal, es decir, las formas en que cada una de las entrevistadas en las que ellas enfrentaron las barreras subjetivas que limitan el ascenso de las mujeres a puesto de decisión, mientras hacen elecciones o viven experiencias personales diversas en torno a la pareja, el matrimonio y la maternidad.

Primer patrón

La Y disyuntiva

En el vértice se encuentran la edad (35-37 años), el ascenso en la carrera laboral y la dedicación a la familia. Una vez que las ejecutivas están dedicadas a la empresa y aún no han tenido hijos, al cumplir los 35 años y ver las expectativas de ascenso se muestra la disyuntiva entre continuar en una empresa que no les ofrece más que la estabilidad en el escaño en el que están o bien salir de ésta para poder dedicarse a la vida familiar y buscar nuevas oportunidades de trabajo. Dado que la expectativa laboral no deja duda de la presencia del techo de cristal, la opción para la ejecutiva de este patrón es iniciar una vida familiar o de pareja y detener el avance de su carrera laboral, pero permanecer en la empresa a pesar de no poder avanzar.

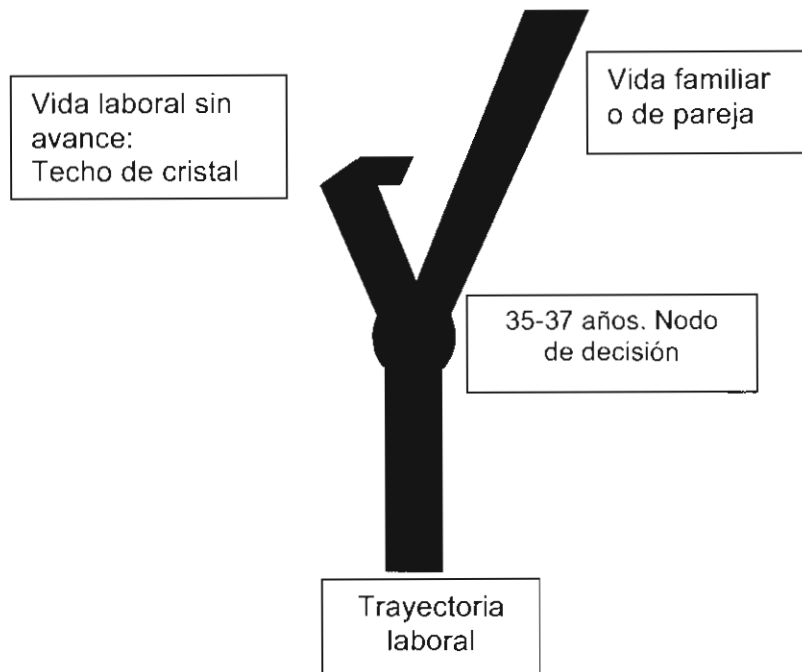
Luna muestra este patrón de práctica reproductiva ante el techo de cristal y lo manifiesta al narrar como tras haber llegado al puesto de Gerente Administrativo de Ventas y haber pasado varios años reacomodando el departamento a su cargo, fue posponiendo la maternidad. Durante su labor profesional se pudo dar cuenta que los varones de su mismo nivel de decisión percibían un salario mayor al suyo, asignación basada –de acuerdo a sus jefes– en el desconocimiento de sus capacidades. A pesar de demostrar los avances en su departamento y los logros de su equipo, siguió con el mismo puesto y su nivel salarial incrementó 25%, casi nivelándola con sus pares varones.

Es entonces, cuando ella decide tener un hijo, particularmente al hacer un balance de lo que ella entrega a la organización y lo que la organización le da a ella:

[...] cuando veo las diferencias me doy cuenta de que no había motivo para yo estar dando, esperando [aplazando] mi vida personal por la compañía, porque la compañía no estaba esperando [aplazando] nada por mi.

A pesar del temor de perder su trabajo, decide embarazarse con la seguridad de que si era despedida volvería a encontrar una fuente de empleo. Incluso manifiesta que mujeres de la compañía le preguntaban si no le preocupaba perder el empleo a causa del embarazo. Tras un segundo parto y su posterior reincorporación laboral, Luna cuenta que algunas compañeras de trabajo le manifiestan su admiración por haber tenido un segundo hijo, ya que algunas trabajadoras de la planta la tomaban como referencia por haberse atrevido a dos embarazos. Fue así como Luna se convirtió en lo que Acker llama la mujer símbolo, y no sólo por su posición en la empresa, sino por la forma en la que –a

ojos de las otras mujeres– enfrentó las dificultades que plantea la reproducción en una mujer que forma parte de una plantilla laboral rígida.



Segundo patrón

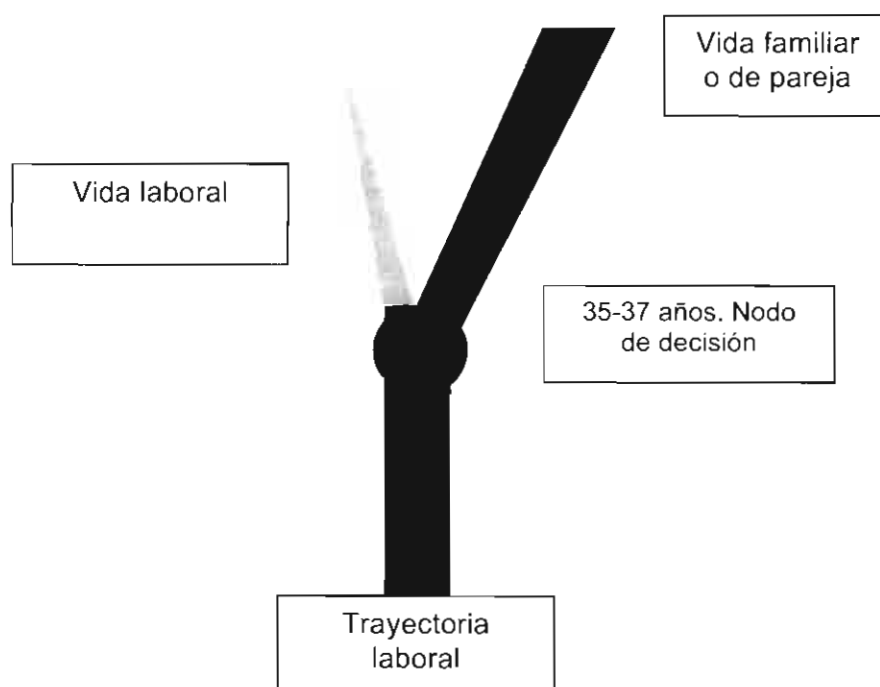
La Y disruptiva

Al igual que la anterior, la Y muestra un vértice en el que confluyen los factores que en conjunto determinan la continuación de la carrera laboral dentro de la empresa o la vida familiar de la ejecutiva. En este caso las opciones ofrecidas por la empresa no dan elección a la ejecutiva que detecta el techo de cristal y sabe de la inmovilidad de éste. El ambiente organizacional es claramente adverso y por ello la ejecutiva, que ya desea procrear, toma la determinación de abandonar la empresa, pero continuar con un negocio propio para poder organizar un hogar y dedicar tiempo a una actividad económica que le permita ser independiente.

Pilar y Araceli presentan este patrón, aunque con algunas diferencias. Mientras Pilar es una mujer de 38 años que en el tiempo de esta investigación aún laboraba en la industria farmacéutica, un año después de su matrimonio se embarazó y abandonó su compañía, meses después del parto se integró a otra trasnacional donde en un fallido segundo embarazo percibió el clima hostil en torno a su decisión y prefirió incursionar en la consultoría como profesionalista independiente.

Araceli, una joven de 29 años con dos años de matrimonio, narra en la entrevista el deseo de abandonar la empresa donde labora una vez embarazada y tras el nacimiento de su primer hijo, con la finalidad de tener un negocio propio que le permita la flexibilidad para combinar sus actividades laborales y su vida familiar.

Aunque Pilar cuenta con una mayor experiencia como ejecutiva que Araceli, en ambas se presenta el deseo de flexibilizar los horarios y compaginar vida laboral y familiar, cuestionando las pocas posibilidades que las organizaciones dan a sus empleados de lograr dicho equilibrio.



Tercer patrón

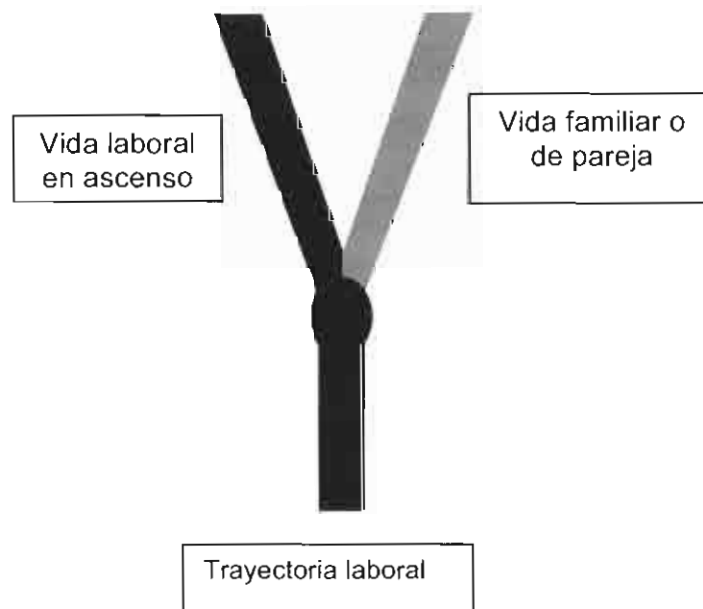
La Y casi completa

En este caso, la ejecutiva ha sobrepasado los 35 años y logró, además de continuar con el avance laboral hacia puestos más altos, llevar a cabo el deseo de la maternidad. Sin embargo, el compaginar ambas actividades ha implicado que el peso de una actividad sea mayor que el de otra o bien que – particularmente– la maternidad sea delegada a una red de mujeres. Asimismo, la vida de pareja es casi inexistente o presenta diversas problemáticas que derivan de la posición de la ejecutiva en la empresa y de la percepción que el compañero tiene de ella.

Irene y Astella muestran este patrón de reproducción ante el techo de cristal, en la que el mayor peso se centra en la vida laboral, ya que al haber conseguido una posición de decisión han dejado la crianza a una red de mujeres o bien de empleados que dependen de la ejecutiva, con el fin de poder cumplir con el rol materno y el de alta ejecutiva.

La vida de pareja se presenta como casi inexistente o bien con problemáticas como la de Astella en la que su compañero suele comentar que el pago de los encargados de las labores del hogar y la crianza de los hijos le corresponde a ella, porque “ella quiso tener hijos”, recordando el modelo del deseo materno, donde es la mujer la que se encarga de desear, procrear y parir a los hijos, mientras que la contraparte masculina se hace cargo de la proveeduría, que en este caso no se cumple al 100%, en tanto Astella cuenta con una fuente de ingresos importante, que dedica en mayor parte a lo doméstico.

En el caso de Irene, su carrera laboral es ascendente y a pesar de las dificultades para lograr llegar a un puesto directivo y el tener que aceptar una paga menor en 40% a lo que se le ofrecía a un candidato externo a la compañía, Irene ha logrado mantener una red que cuide de su hija, además de contar con una nana; mujeres cuidadoras que facilitan las actividades diarias de esta alta ejecutiva. Al momento del estudio, Irene tenía una relación de pareja con un alto directivo radicado en otro continente y con el cual se frecuentaba una o dos veces por año.



Cuarto patrón

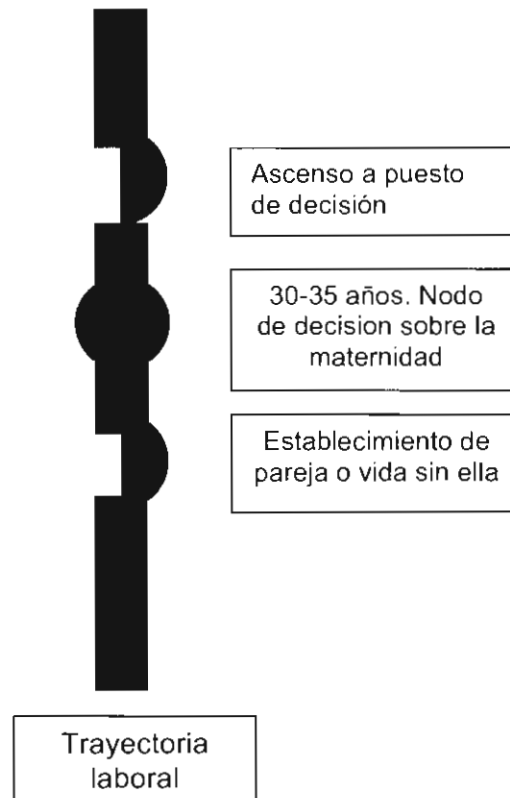
La línea oblicua

Es aquella en la que no se presentan disyuntivas, ya que la vida laboral es lo más importante y sólo se ve quebrantada por la inserción de una pareja o su abandono. No hay expectativa sobre la maternidad y la ejecutiva busca ascender en el escalafón organizacional a pesar de percibir un ambiente que dificulta el acceso. Se presenta un nodo entre los 30 o 35 años cuando se

determina cancelar la posibilidad de ejercer la maternidad, mas no la proveeduría. La presencia del techo de cristal no determina ni influye en la decisión de la maternidad como en los otros patrones, ya que las ejecutivas le dan mayor importancia a su carrera que a la vida como madre o de pareja.

Dos de las entrevistadas, Irma y Virginia, presentan este tipo de patrón al narrar sus experiencias de vida y de trabajo, dejando muy claro que su trabajo y el bienestar que proporcionan a sus familias nucleares es lo más importante en sus carreras. Sin embargo, Virginia está determinada a ascender en la escala laboral y busca la internacionalización a través de la organización en la que trabaja. Ella abandonó la idea de la maternidad a los 35 años debido a no encontrar al hombre ideal para procrear, ya que el tener hijos es una responsabilidad que no quiso enfrentar sola. Durante el tiempo en que se llevó a cabo esta investigación sostenía una relación por internet con un español al que solía frecuentar durante las vacaciones.

Irma por su parte decidió en conjunto con su pareja no tener hijos alrededor de los 35 años, debido a “sentir que se arriesgaban” por la edad, aduciendo a males que aquejaran a un posible hijo, tal como lo indica la medicina occidental.



A manera de conclusión puedo mencionar que el momento de decisión entre continuar la dedicación completa a la organización o voltear a la vida personal para las mujeres de este estudio fue a los 35 años, momento en el que, como señala Wirth, la carrera de las ejecutivas empieza a decrecer en comparación con la carrera de los hombres a partir de esa misma edad.

Por otra parte, es importante mencionar que las mujeres suelen tratar de establecer sus carreras antes de iniciar una familia, además de empujar al reloj biológico, debido al incremento de la duración de la educación, la necesidad de adquirir experiencia laboral y la búsqueda de ascenso en la jerarquía laboral (Wirth, 2001:114). Es decir, que una estrategia fundamental para enfrentar el techo de cristal no es sólo la capacitación constante y el esfuerzo por demostrar

aptitudes para ascender laboralmente, sino también el retrasar el establecimiento de pareja y la procreación, como se pudo apreciar en los casos presentados.

Es notorio que las ejecutivas enfrentan la tensión provocada entre los deseos de la vida personal y laboral tratando de equilibrar ambos mundos y dándole el peso a cada una de esas esferas de acuerdo al momento que viven. Si han llegado a una posición laboral en la que no habrá más avance o en la que sienten que no se puede ir más lejos, casi todas voltean hacia las decisiones personales, particularmente a decidir sobre ejercer o no la maternidad, aunque después deban enfrentar conflictos entre las responsabilidades laborales y la crianza en la que los varones siguen casi desdibujados, debido a los modelos imperantes que relacionan a las mujeres con el cuidado de los infantes. Así, la división sexual del trabajo se hace presente incluso en mujeres que cuentan con gran autonomía en sus decisiones, que han logrado separar la vida sexual de la procreación, y que buscan relaciones más igualitarias con sus parejas, sin dejar de asumir su rol de *mujer-madre* directamente o a través de otras mujeres de su red familiar.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo he discutido la situación laboral y personal de mujeres ejecutivas. Me pregunté cómo viven y resuelven las tensiones y exigencias que experimentan a partir de las demandas del mundo del trabajo y sus deseos, propósitos y experiencias de pareja y reproductivas. Las vivencias de estas mujeres son sólo un botón de muestra de las condiciones de género que viven las mujeres mexicanas, a raíz de importantes cambios socioeconómicos y culturales que han ocurrido a lo largo del siglo XX y principios del XXI.

En el siglo pasado destacó el incremento en la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, el aumento en el número de mujeres profesionistas, la reducción del número de hijos por mujer y la elevación de la edad de éstas a la primera unión en México; este proceso fue particularmente marcado en el D.F. Sin embargo, las desigualdades en el ámbito laboral y doméstico perduran, incluso entre las mujeres ejecutivas consideradas como símbolo o innovadoras, al alcanzar posiciones antes consideradas meramente masculinas.

A pesar de los avances de las mujeres ejecutivas en las organizaciones privadas, las barreras invisibles que impiden su avance hacia puestos de dirección siguen presentándose y, por ende, las mujeres buscan estrategias para enfrentarlas mientras resuelven la problemática de tener una vida laboral y familiar, tratando de cumplir con las exigencias de ambos ámbitos, al hacer uso de sus redes sociales y familiares, además de cubrir el trabajo doméstico y así cumplir con los roles que se les han asignado socialmente en tanto mujeres.

El panorama anterior fue el contexto de desarrollo de la presente investigación, en la cual se fueron planteando diversos cuestionamientos respecto de las estrategias laborales y familiares frente a un ámbito laboral adverso. La primera pregunta planteada en el presente estudio versaba sobre si el ascenso de las ejecutivas a puestos de poder ha implicado cambios en la forma en que las mujeres reproducen valores referidos a sus experiencias de vida sexual, de elección de pareja y de constitución de una familia. La respuesta obtenida fue que independientemente de las decisiones sexuales, elección de pareja y reproductivas de las mujeres ejecutivas, existe un techo de cristal que les impide el ascenso a ciertos puestos de poder, sin embargo, éste no determina la forma en la que ellas eligen pareja o determinan el matrimonio, aunque si está ligado a la elección de ejercer la maternidad. Encontré que frente a este techo de cristal las mujeres participantes del estudio desarrollaron los siguientes cuatro patrones distintos de elección de pareja, matrimonio y maternidad:

El primer patrón, denominado *Y disyuntiva* en el que la ejecutiva decide iniciar la vida reproductiva o de pareja ante la falta de oportunidades de ascenso en la organización laboral, permaneciendo en la misma posición laboral sin posibilidad de movilización.

El segundo, llamado *Y disruptiva*, en el cual la ejecutiva que desea procrear toma la determinación de abandonar la organización ante la imposibilidad de ascender y de poder equilibrar la vida laboral con la familiar, a través de un negocio propio o siendo una profesionista independiente.

El tercer patrón denominado *Y casi completa* muestra la forma en la que algunas ejecutivas avanzan hacia puestos más altos, rompiendo el techo de cristal, y a la vez llevan a cabo la maternidad, delegándola a otras mujeres. Lo interesante de este modelo es que la ejecutiva pueden presentar una vida de pareja casi inexistente o con diversas problemáticas de tiempo o bien de una compleja percepción de la pareja hacia ella, lo que provoca tensión entre su vida profesional y familiar.

El último patrón encontrado en este estudio es el llamado *línea oblicua*, en el cual no hay disyuntivas ya que la vida laboral es lo más importante y sólo se ve quebrantada por la inserción de una pareja o su abandono. En este modelo, la ejecutiva no tiene expectativa sobre la maternidad y busca ascender en el escalafón profesional a pesar de percibir un ambiente que dificulta el ascenso.

Con la clasificación de estos patrones se ha pretendido mostrar las diversas estrategias de las ejecutivas frente a la compleja tarea de buscar sobrepasar el techo de cristal sin dejar de lado las prioridades personales, como la vida en pareja o la posibilidad de la maternidad. Al igual que en el estudio de Serna (2003) se ve que existen ejecutivas que desisten de la maternidad por razones diversas y subsiste en ellas la necesidad de priorizar su carrera, sin dejar de lado la posibilidad de establecer una pareja o continuar con la relación ya establecida.

La segunda pregunta planteada hacía referencia a si el techo de cristal determinaba las prácticas reproductivas o si eran éstas las que permitían que el techo de cristal siguiera existiendo. Lo que puedo afirmar es que la relación

entre *techo de cristal-prácticas reproductivas* se hace más evidente en las ejecutivas que son madres, particularmente en aquellas que se encuentran en el primer lustro de la crianza, ya que –por un lado– las tres mujeres madres del estudio se embarazaron cuando creían haber alcanzado el puesto más alto que coincide con la edad máxima marcada por el discurso médico para tener un embarazo libre de riesgos: los 35 años. Asimismo, el ser madre reforzó el techo de cristal sobre estas mujeres que deben cumplir la doble función de *ejecutiva-madre*, ya que una vez reconocidas en la organización como responsables de un hijo, serán cuestionadas en cuanto a su capacidad para seguir ofreciendo el mismo tiempo a la empresa y muchas veces tendrán que adaptarse a las exigencias laborales y recurrir a las redes familiares para poder cumplir con los dos papeles asignados.

La tercera pregunta se enfocó en conocer si las ejecutivas habían resignificado los valores tradicionales de género que regulan las relaciones *marido-mujer / madre-padre*, los cuales aparecen intactos en estas mujeres que siguen asumiendo como suya la responsabilidad total de la crianza infantil³⁴. Sin embargo, es notorio un pequeño cambio en la participación de dos cónyuges que suelen hacerse cargo de la transportación de los hijos, aunque no de todos los cuidados requeridos. Es justo en esta área en la que encontré que a pesar de haber logrado el ascenso en la escala laboral y tener poder de decisión en las organizaciones, el asumir como propias todas las cargas de la crianza y de lo

³⁴ Como afirma Nancy Chodorow (1978), a pesar de que el matrimonio y la fertilidad han cambiado, las mujeres siempre se han ocupado de los hijos y de los niños en general.

doméstico no difiere de las prácticas tradicionales de mujeres con menor grado de estudios, como lo refiere Sánchez (2009).

La cuarta pregunta planteada al inicio de la investigación, buscaba reconocer de qué manera resolvían las ejecutivas las constantes presiones a las que se enfrentan por lo que se espera de ellas como mujeres y como trabajadoras. Al respecto encontré que tanto el establecimiento de redes familiares con otras mujeres como el pago de servicio doméstico y especializado (niñeras) permite a la ejecutivas seguir ejerciendo su profesión, aunque los costos emocionales y físicos sean constantes, es decir, que algunas de ellas plantean la necesidad de pasar más tiempo con sus hijos, pero su expectativa sigue siendo la de continuar con su carrera laboral; de hecho, dos de ellas plantearon la posibilidad de abandonar la organización al embarazarse, tener un negocio propio o ejercer su profesión de manera independiente, con el fin de encontrar el equilibrio entre el tiempo de trabajo y la crianza infantil, tal como lo examinó Serna (2003) en su estudio sobre empresarias.

En este punto retomo el concepto de género de las investigadoras poscolonialistas quienes hablan de la especificidad que el género adquiere en los entramados de relaciones sociales, y en particular, a su transversalidad con otros determinantes de la vida social, siendo a través de estas particularidades que surgen elaboraciones culturales que pueden competir con las tradicionales (Sánchez, 2003:19), ya que a pesar de ejercer la maternidad desde un modelo tradicional, su participación en el mercado laboral y su nivel de ingresos les permite continuar en la búsqueda del ascenso y del desarrollo profesional, ya

sea dentro de la organización o de manera independiente, sin dejar de estar a cargo de lo que se considera su responsabilidad; incluso cuando algunas creen que no es justa la división sexual del trabajo al interior del hogar prefieren evitar las disputas al organizar ellas mismas las labores domésticas y de crianza o bien al extender sus responsabilidades a otras mujeres.

También es notorio que las organizaciones no toman en cuenta las necesidades de las mujeres en general y de las ejecutivas en particular, ya que ninguna de las entrevistadas mencionó el contar con una guardería o un servicio de cuidados para infantes proveído por la empresa³⁵. Asimismo, las tres mujeres madres sólo contaron con los días estipulados por la ley del trabajo en caso de embarazo y parto.

Por otra parte, las que decidieron no tener hijos, y que responden al patrón de la *línea oblicua*, llegaron a la determinación biológica de que ya no era tiempo, y otro factor fue el no contar con un compañero que cumpliera con las expectativas del “buen padre” o con uno que ya había ejercido su paternidad en una pareja anterior. Sin embargo, ambas mujeres proveen a sus familias de origen, ya sea haciéndose cargo de la manutención de los padres o ayudando a los hermanos y sobrinos.

El papel *mujer-madre* sigue presente en las ejecutivas aunque éste se aplique de otras maneras. La diferencia es que estas mujeres tienen una mayor independencia económica y un mayor control sobre su cuerpo debido a que

³⁵ Aunque las prestaciones sociales les permitirían enviar a sus hijos a guarderías estatales, es notorio que estas mujeres prefieren las redes familiares que los servicios del estado, también debido a los amplios horarios y viajes que implican una mayor atención del infante por parte de las redes.

tienen acceso tanto a la información como a los medios que les permiten no embarazarse.

La quinta pregunta de esta investigación buscaba conocer si los posibles cambios en la vida de las ejecutivas se veían reflejados en los significados que éstas confieren al matrimonio, a las relaciones de pareja y la maternidad frente al desarrollo dentro de la empresa y sus aspiraciones profesionales. En relación a este cuestionamiento, pude visualizar que los valores tradicionales que han roto la mayor parte de las entrevistadas son los relativos a la secuencia *establecimiento de pareja-vida sexual-vida reproductiva*, ya que la mayoría de ellas sostuvo relaciones sexuales antes del matrimonio; incluso tuvieron diversos compañeros antes de establecer definitivamente la pareja, lo que significa que el valor de la virginidad ha desaparecido, aunque en general se ve sustituido por el de la exclusividad sexual. También es notorio en el comportamiento de las ejecutivas la separación de la vida sexual de la procreativa, no sólo porque únicamente cuatro de las entrevistadas tuvo hijos, sino porque los periodos entre el inicio de la vida sexual y la procreación se extendieron entre los cuatro a los 17 años. Esto me permite elaborar una hipótesis: se presenta un indicador respecto de que estas mujeres separan definitivamente el placer de la procreación, y asumen tener derecho a la sexualidad, sin que necesariamente lo manifiesten de viva voz. Sin embargo, esta hipótesis requiere de otra investigación que profundice en la construcción de sus derechos sexuales.

Sobre el significado de la pareja, la mayoría de las ejecutivas no buscó un compañero que asumiera un rol tradicional de género, sino un compañero en

igualdad de condiciones, tanto laborales como educativas, a fin de establecer una pareja en la que sus actividades profesionales no fueran cuestionadas. Sin embargo, esto fue posible sólo cuando las ejecutivas contaban con experiencias diversas de pareja y habían definido sus aspiraciones profesionales, ya que dos de ellas al casarse muy jóvenes y sin experiencia laboral se encontraron con esquemas tradicionales de género en los que sus actividades fueron cuestionadas, así como las expectativas que se tenían de ellas en tanto mujeres en relación a su papel en el matrimonio y dentro del hogar. En el periodo de investigación, estas dos mujeres tenían los mayores cargos jerárquicos en el grupo de las siete estudiadas, ambas habían ejercido la maternidad y una de ellas vivía en unión libre con un hombre empresario menor que ella, mientras la otra contaba con una pareja en otro continente a la que veía una o dos veces por año.

En cuanto a los significados del matrimonio, la mayor parte de las entrevistadas retoman los que tienen que ver con la estabilidad ofrecida al encontrar a la pareja heterosexual para el establecimiento de la familia, así como aquél en el cual el discurso amoroso justifica la sensación de estabilidad al encontrar a la pareja ideal, pues ya no se tiene la necesidad de seguir en la búsqueda. Es decir, el matrimonio heterosexual sigue siendo un signo de estabilidad social y emocional.

En general, puedo decir que las prácticas reproductivas se ven inmersas en un conglomerado de variables: el techo de cristal sólo parece intervenir en el caso de la maternidad y en conjunto con la edad determinan el momento en que

las ejecutivas deciden embarazarse o abandonar la posibilidad de la maternidad, mientras que la escolaridad y las experiencias vividas determinan el momento en que las ejecutivas eligen establecer pareja, y que no muestra una edad específica para llevarse a cabo.

Asimismo, los patrones de elección de pareja, matrimonio y maternidad ante el techo de cristal que encontré en el conjunto de entrevistadas me permitió dilucidar las diversas maneras de enfrentar la problemática *trabajo ejecutivo-pareja-maternidad*, verificando la premisa feminista de que la experiencia de una mujer no es igual a la de otra y que en ese sentido las experiencias de las ejecutivas son únicas, tanto dentro de sus grupos sociales, como en las organizaciones; las cuales debieran ser más analizadas para comprender cómo el género sigue presente tanto en las decisiones de negocios como en las pocas oportunidades de ascenso de las mujeres.

Los patrones propuestos para la comprensión de las estrategias tomadas por las ejecutivas son un primer esbozo para comprender más a fondo la complejidad que implica el día a día de una ejecutiva, ya que la entrega debida a su puesto laboral cuestiona el tiempo dedicado a la vida privada; razones por las que las mujeres entrevistadas suelen retrasar el establecimiento de pareja y sobre todo la maternidad, a diferencia de otros grupos sociales con menor escolaridad que todavía hoy responden a esquemas más tradicionales de prácticas reproductivas.

En torno a este panorama, me parece necesario retomar los comentarios de Martínez (1993) referentes al cambio cultural. Ella afirma que la modernización

impuso una serie de cambios económicos, que aunque no corresponde a una modernización cultural, si permitió que al incorporarse la mujer al mercado laboral las condiciones de la vida cotidiana registrara cambios culturales, como la independencia económica, su incorporación a labores reconocidas como masculinas –como es el caso que ocupa esta investigación– mayor participación en las decisiones familiares, así como la restructuración de la familia nuclear. Asimismo, uno de los cambios culturales más notorio es el nuevo papel sexual de la mujer, en el que es ella ahora la que decide con quien relacionarse sexualmente y cuándo hacerlo sin necesidad de que el matrimonio medie en la iniciación sexual³⁶, transformaciones que se deben no sólo a la participación económica de las mujeres sino también al movimiento feminista³⁷ que desde diversas luchas buscó el derecho a las decisiones propias en torno al cuerpo, así como a las políticas de empleo de anticonceptivos a partir de los años 70, y a la incorporación masiva de las mujeres a la educación superior. Son todos estos elementos los que han permitido que el cambio cultural se vea más claramente en la actividad sexual de las mujeres, aunque la maternidad y la crianza siga asumiéndose como un asunto meramente de mujeres, como pude constatar en los casos que he presentado en esta investigación.

Retomando el cuestionamiento de Martínez en torno a si las ejecutivas al realizar actividades tradicionalmente consideradas como masculinas, reflejan

³⁶ Aunque Martínez también anota que los hijos de las generaciones liberadas están en un vuelta al conservadurismo donde se revitaliza el vínculo matrimonial y la virginidad.

³⁷ Incluso se menciona en algunos medios de comunicación impresos que este movimiento planteó nuevos espacios de acción para las mujeres, y que antes eran hegemónicos de los hombres, *Cfr.* Norandi, Mariana (2010) “En crisis, el modelo tradicional de la masculinidad hegemónica”, periódico *La Jornada*, México, Domingo 3 de enero, p. 25.

una paulatina desaparición de la división sexual del trabajo, así como una modernización de la sociedad, creo que sólo en parte se cumple esta premisa, ya que las ejecutivas siguen reproduciendo el esquema de la división sexual del trabajo al asumir o delegar las funciones de crianza y trabajo doméstico en ellas mismas o en otras mujeres y dejando fuera a los esposos, quienes se encargan sólo en esporádicas ocasiones de participar en dichas tareas. En cuanto a las organizaciones, el avance que se observa es la disposición a incorporar a mujeres a sus puestos gerenciales, sin que eso evite la existencia del techo de cristal.

De igual manera, es necesario destacar que el cambio ha sido lento pero continúa presentándose de manera paulatina, ya que cada vez más en los medios impresos y el internet se pueden leer notas sobre empresas que incorporan programas de ayuda a mujeres para que se integren a puestos gerenciales y combatir así la discriminación³⁸ o que dan cuenta de las dificultades de las mujeres para ascender en la escala laboral³⁹, además de que incluso organismos internacionales se interesan en publicar estudios referentes a la condición de las mujeres ejecutivas o bien sobre la brecha salarial entre hombres y mujeres en el mundo. También se pueden encontrar notas peculiares sobre los esposos de las mujeres ejecutivas más importantes del mundo

³⁸ Cfr. "La alianza Renault-Nissan en el Foro para las Mujeres 2009", en *Boletín de Internet Multipress*, consultado el 9 de noviembre de 2009, en <http://multipress.com.mx>.

³⁹ Cfr. "Revelan directivas su vida", en sección Negocios del periódico *Reforma*, viernes 11 de septiembre de 2009, p. 8.

corporativo, a pesar de que se hace mofa de la feminización de los varones que se hacen cargo de actividades consideradas como femeninas⁴⁰.

Mi trabajo más que una crítica a las prácticas de las ejecutivas pretende dejar en claro que las organizaciones continúan segregando a las mujeres aunque se benefician de su trabajo y de la desigualdad salarial a la que las someten. Asimismo, creo importante destacar que el modelo laboral mexicano, en el que el más productivo es el que permanece más horas en la oficina, afecta particularmente el desarrollo de la vida personal de las ejecutivas, en tanto los modelos tradicionales basados en el género y que dictan la relación *mujer-madre-trabajo doméstico* siguen estando presentes tanto en la organización como en las relaciones que estas mujeres establecen con sus pares varones y sus parejas.

Asimismo, el modelo económico global en el que continúan las fusiones de las grandes compañías farmacéuticas transnacionales –ahora multinacionales– y que desembocan en el recorte de la plantilla laboral a nivel mundial, afecta directamente el desarrollo laboral y la vida de las mujeres que –como las ejecutivas estudiadas– pretenden acabar con el viejo y continuamente renovado techo de cristal, así como con la falta de condiciones propicias para equilibrar trabajo y vida personal.

⁴⁰ *Crf.* “El nuevo esposo trofeo”, en *De las páginas de Fortune*, suplemento del periódico *Reforma*, 10 de octubre de 2002, p. 8.

Líneas de investigación propuestas a partir de esta experiencia académica

Ahondar en las prácticas reproductivas de las ejecutivas y sus estrategias ante el techo de cristal ha abierto brechas para seguir conociendo el desarrollo de las profesionistas en organizaciones cada vez más complejas como lo son ahora las multinacionales, que a inicios del siglo XXI introdujeron en México programas de equidad de género. Resulta necesario conocer el alcance de dichos programas⁴¹ y dilucidar si tales esfuerzos han resultado en un beneficio para las ejecutivas, permitiéndoles ascender en el escalafón laboral, dándoles igualdad salarial, o bien permitiéndoles acceder a facilidades para compatibilizar la vida laboral y la familiar como guarderías, cuartos de lactancia, horarios flexibles, licencias de paternidad, ausencia por enfermedad de los hijos, entre otras.

En una próxima investigación sería conveniente conocer y comparar los programas de equidad de género de diversas compañías farmacéuticas establecidas en México y entrevistar a las beneficiadas para comparar los resultados –a nivel nacional y global– de tales esfuerzos, y así poder conocer los alcances y nuevos retos planteados por tales programas, cuyo fundamento es la búsqueda de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres a nivel laboral.

⁴¹ En 2009 se inauguró el cuarto de lactancia en Wyeth, pero no se permite la entrada del lactante, sólo de la madre para extraer leche y guardarla en un refrigerador. Asimismo, en Novartis se estableció el horario flexible para las mujeres, pero algunas ejecutivas manifestaron que dicha facilidad no se cumplía en la realidad.

BIBLIOHEMEROGRAFÍA

Bibliografía

Acker, Joan (1990). "Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género", en Marysa Navarro, *Cambios sociales, económicos y culturales*, México, FCE, pp.11-139.

American Chamber México (2002). *Encuesta de sueldos 2002: ejecutivos y empleados de confianza*, México.

Ariza, Marina y Oliveira, Orlandina de (2000). "Género, trabajo y exclusión social en México" en *Estudios Demográficos y Urbanos*, El Colegio de México, México, vol. 15, núm. 1, enero-abril, pp. 11-33.

Azíz Nassif, Alberto (1995). *El Estado Mexicano y la CTM*. México, Ediciones de la Casa Chata.

Basaglia, Franca (1987) *Mujer, locura y sociedad*, México, Universidad Autónoma de Puebla.

Becker, Gary (1987). *Tratado sobre la familia*, Madrid, Alianza Editorial.

Blanco, Mercedes (1999). "Mujeres profesionistas de clase media: procesos de decisión e inserción laboral", en *Nueva Antropología*, Revista de Ciencias Sociales, UAM, México, Vol. XVI, No. 55, Junio, pp.27-42.

Burín, Mabel (1996). "Género y psicoanálisis: subjetividades femeninas vulnerables" en Mabel Burín y Emilce Diobleichmar (comps.), *Género, psicoanálisis, subjetividad*. Argentina, Paidós,.

Chodorow, Nancy (1978). *El ejercicio de la maternidad*. España, Gedisa.

Conapo (2000). *Situación actual de la mujer en México. Diagnóstico sociodemográfico*, México.

Contreras Urbina, Juan Manuel (2001). "Mujeres y hombres profesionistas y su participación laboral en los noventa", en Jennifer A. Cooper, *¿Esto es cosa de hombres? Trabajo, género y cambio social*, México, PUEG, UNAM.

Courdurier, Gabriela y Gómez-Galvarriato, Aurora (2002). *La evolución de la participación laboral de las mujeres en la industria en México: una visión de largo plazo*, México, CIDE.

Davidson, Marilyn J. y Burke, Ronald J. (2004). *Women in Management Worldwide*. Inglaterra, Ashgate Publishing Limited.

Davidson, Marilyn J. y Cooper, L. Cary, (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Londres, Paul Chapman Publishing.

Diccionario de Antropología (2000), México, Siglo XXI editores.

Feagin, Joe R.; Orum, Anthony M. y Sjoberg, Gideon (1991). *A Case for the Case Study*, Jeds, Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.

García, Brígida y de Oliveira, Orlandina (1998). *Trabajo femenino y vida familiar en México*. México. El Colegio de México.

García, Brígida y de Oliveira, Orlandina (2007). "Trabajo extradoméstico y relaciones de género: una nueva mirada", en María Alicia Gutiérrez, *Género, familias y trabajo: rupturas y continuidades. Desafíos para la investigación política*. CLACSO, Buenos Aires, pp. 49-87.

Hola, Eugenia y Todaro, Rosalba (1992) *Los mecanismos del poder. Hombres y Mujeres en la empresa moderna*. Chile, Centro de Estudios de la Mujer.

Heller, Lidia (1996) *Por qué llegan las que llegan*. Argentina, Feminaria Editora.

INEGI (2001). *Estadísticas Demográficas*, Cuaderno Núm. 13, México.

INEGI (2001). *XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Tabulados Básicos*, México.

Ingraham, Chrys (1999). *White Weddings. Romancing heterosexuality in popular culture*. USA, Rotledge.

Kurczyn Villalobos, Patricia (2001). *Derechos de las mujeres trabajadoras*, México, UNAM.

Lipovetsky, Gilles (2007). *La tercera mujer*. España, Anagrama.

Mainiero, Lisa A. (1991). *El amor en la oficina*, México, Piados.

Martínez Cerda, Beatriz (1996). *Las mujeres estamos cambiando la cultura. Es cuestión de tiempo. Estrategias de vida de las mujeres ejecutivas de Monterrey*. México, Tesis de Maestría, Instituto Mora.

Martínez Vázquez, Griselda (2001). "Ejecutivas: una nueva presencia en los espacios de poder", en Dalia Barrera Bassols (comp.), *Empresarias y ejecutivas: mujeres con poder*, México, Colegio de México.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales e Instituto de la Mujer (1999). *La situación de la Mujer en la toma de decisiones*, España, IMOP.

Montero J., Lourdes (2001). "¿Se globalizan las acciones afirmativas? Empresas transnacionales y segregación de la mujer", en Jennifer A. Cooper, *¿Esto es cosa de hombres? Trabajo, género y cambio social*, México, PUEG, UNAM.

Oliveira, Orlandina de (1989). "Empleo femenino en México en tiempos de recesión económica: Tendencias recientes" en Jennifer Cooper (coord.), *Fuerza de trabajo femenino en México*, UNAM, México.

Ortner Sherry B, (1991). "Indagaciones acerca de los significados sexuales", en Carmen Ramos (comp.), *El género en perspectiva: de la dominación universal a la representación múltiple*, México, UAM, 1991, pp.127-179.

Pitelis, Cristos N. y Sugden, Roger (1991). *The Nature of the Transnational Firm*. EUA, Routledge.

Powell, G.N. (2004). "Handbook of Gender and Work, USA", en Davidson y Burke, *Women in Management Worldwide*, Inglaterra, Asghate Publishing Limited.

Pschoropoulos, George (1992). "Women's participation decisions and Earnings in México" en George Pschoropoulos and Zafirist Zannatos *Case studies on women's employment and pay in Latin America*. Washington D.C. The World Bank.

Quilodrán, Julieta (1991). *Nupcialidad en México: Referencias bibliográficas y metodológicas*, Cuernavaca, Morelos, UNAM.

_____ (2001). *Un siglo de matrimonio en México*, México, Colegio de México.

Ramírez Bautista, Elia y Dávila Ibáñez, Hilda R. (1990). *Trabajo femenino y crisis en México*, México, UAM Xochimilco.

Rendón Gan, Teresa (1990). "El trabajo femenino remunerado en México durante el siglo XX. Cambios, tendencias y perspectivas" en Ramírez y Dávila, *Trabajo femenino y crisis en México*, México, UAM Xochimilco.

Rubin, Gayle (1975). "El tráfico de mujeres: notas sobre la economía política del sexo" en, Marysa Navarro *¿Qué son los estudios de mujeres?*, Argentina, FCE.

Ruiz Olabuénaga, J. Ignacio (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao, Universidad de Deusto.

Suárez Liliana y Aída Hernández (2008). *Descolonizando el Feminismo, teorías y prácticas desde los márgenes*, Madrid, Ediciones Cátedra, Universidad de Valencia.

Sánchez-Apellaniz, Mercedes (1997). *Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional*, España, Centro de Investigaciones Sociológicas.

Sánchez Bringas, Ángeles (2000). *El mundo simbólico de la maternidad*, Tesis Doctoral, México, UNAM.

_____ (2003). *Mujeres, maternidad y cambio*, México, UNAM.

Scott, Joan W. (1999). "El género: una categoría útil para el análisis histórico", en Marysa Navarro, *Sexualidad, género y roles sexuales*, Buenos Aires, FCE, pp. 37-75.

Serna Pérez, Guadalupe (2001). "Introducción" en Dalia Barrera Bassols, (comp.), *Empresarias y ejecutivas: mujeres con poder*, México, Colegio de México, pp. 9-31.

_____ (2003). "Propuestas y hallazgos preliminares para un análisis sobre mujeres ejecutivas en la Ciudad de México", en *Desacatos no. 11, Mujeres: los trabajos y los días*, México, CIESAS, Primavera 2003, pp. 77-96.

_____ (2003), *Aquí no hay seguro contra crisis. Empresarias, empresas y hogares en dos zonas metropolitanas de México*, México, Instituto Mora.

Soria, Víctor (1986). *Estructura y comportamiento de la industria químico-farmacéutica en México*, México, UAM Iztapalapa.

Trajtenberg, Raúl (1999). *El concepto de empresa transnacional*, Uruguay, PDF.

Wirth, Linda (2001). *Breaking through the Glass Ceiling. Woman in Management*, Suiza, OIT.

Wright Mills (2005). *La élite del poder*, México, FCE.

Zabludovsky, Gina y de Avelar, Sonia (2001). *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil*. México, UNAM.

_____ (Coord.) (2002). *Mujeres en cargos de dirección en América Latina. Estudios sobre Argentina, Chile, México y Venezuela*. México, UNAM.

_____ (2004). "Women in Management in Mexico" en Davidson y Burke, *Women in Management Worldwide*, Inglaterra, Ashgate Publishing Company, pp. 179-194.

Hemerografía

Barbieri, Ma. Teresita de (1991). "Los ámbitos de acción de las mujeres" en *Revista Mexicana de Sociología*, Año LIII, Núm. 1, enero-marzo, pp. 203-223.

Cervantes Carson, Alejandro (1994) "Identidad de género de la mujer: tres tesis sobre su dimensión social" en *Revista Frontera Norte*, Vol. 6, Núm. 12, julio-diciembre, pp. 10-23.

Ginsburg, Faye, Rayna Rapp (1991) "The politics of reproduction". *Annual Review of Anthropology*, Vol. 20, pp. 311-343.

Martínez Vázquez, Griselda Martha (1995). "Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo" en revista *Nueva Sociedad*, Caracas, Venezuela, No. 135, pp. 126-138.

_____ (2001). "Los límites del poder femenino", en revista *Casa del Tiempo*, febrero, México, UAM.

Norandi, Mariana (2010) "En crisis, el modelo tradicional de la masculinidad hegemónica", periódico *La Jornada*, México, Domingo 3 de enero, p. 25.

Rivero, Arturo (2004) "Dan a mujeres sólo 30% de puestos directivos" en periódico *Reforma*, México, 27 de marzo, p. 19.

"El nuevo esposo trofeo", en *De las páginas de Fortune*, suplemento del periódico *Reforma*, 10 de octubre de 2002, p. 8.

"Revelan directivas su vida", en sección Negocios del periódico *Reforma*, viernes 11 de septiembre de 2009, p. 8.

Sánchez Bringas, Ángeles. "Reflexiones metodológicas para el estudio sociocultural de la maternidad", *Revista de Perinatología y Reproducción Humana*, volumen 23 No. 4 de 2009, junio, p.24-32.

Zabludovsky, Gina (2005). "Mujeres: Coreografías del poder. El difícil acceso al mando" en *Enfoque*, suplemento del periódico *Reforma*, No. 574, México, 6 de marzo 2005, pp. 12-15.

Documentos

"La alianza Renault-Nissan en el Foro para las Mujeres 2009", en *Boletín de Internet Multipress*, consultado el 9 de noviembre de 2009 en <http://multipress.com.mx>.

Badjo, Linda M. (septiembre, 2001). "Perceptions of Organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination". *Sex Roles*, http://www.findarticles.com/cf_0/m2294/2001_Sept/84397372/print.html.

Field, Marte (2009). "Las mujeres de negocios todavía no esperan ganar tanto como los hombres". 8 de junio 2009, QS Top Master disponible en http://www.topuniversities.com/gradschool/es/noticias/article/las_mujeres_de_negocios_todavia_no_esperan_ganar_tanto_como_los_hombres/

Heller, Lidia (diciembre, 2002). "14.76 Mujeres ejecutivas en Argentina. Nuevas voces de liderazgo", <http://www.modemmujer.org>.

INEGI. *Encuesta Nacional de Empleo 2000*, <http://www.inegi.gob.mx>.

INEGI. Estadísticas de nupcialidad 2004 – 2008. <http://www.inegi.gob.mx>.

INEGI. II Censo de Población y Vivienda, 2005. <http://www.inegi.gob.mx>.

INEGI. *Anuario de estadísticas por entidad federativa 2003*, <http://www.inegi.gob.mx>.

INEGI. *Censos económicos 1999*, <http://www.inegi.gob.mx>.

Instituto Nacional de Salud Pública, *Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2006*, <http://www.conapo.com.mx>

Rivera Gómez, Elva (2002) "Género, educación y Universidad. Un acercamiento a la historiografía en México", Ponencia presentada en el Congreso Centroamericano de Historia, Panamá.

ANEXO I

Guía de entrevista para ejecutivas

Tema I

Familia de origen

1. De qué manera la familia de origen influyó en su formación académica.
2. De qué manera su familia de origen influyó en su elección para ser ejecutiva.
3. De qué manera su familia de origen influyó en su elección de pareja.

Me interesa conocer la relación entre padres e hija en torno a la socialización de ésta como ejecutiva, si ellos influyeron para que se integrara al mercado laboral y si tuvieron alguna exigencia específica en torno a la boda.

Asimismo, creo poder comprender, a través de estos datos, el nivel de autonomía y decisión de la ejecutiva en relación a su familia de origen.

Tema II

Trayectoria de parejas

1. Lo que busco es establecer una relación entre el número de parejas que cada ejecutiva tuvo y cómo finalmente elige a una para casarse o para procrear.
2. De qué manera realizó la elección de la pareja con la que decidió casarse.
3. A qué acuerdos llegó con la pareja, después de decidir el matrimonio, respecto a su vida laboral y procreativa.
4. Si cohabitó con alguna pareja antes de casarse.
5. Si tuvo intimidad con alguna de sus parejas antes de casarse.
6. Si tuvo hijos con alguna de sus parejas antes de casarse

Una vez establecidos estos aspectos creo poder conocer la forma en la que toman decisiones respecto a su vida afectiva en relación con su vida laboral.

Tema III

Matrimonio-boda

1. Quiero conocer de qué manera organizó cada una de las entrevistadas el evento.
2. Qué integrantes de la familia participaron en la organización y de qué manera lo hicieron.
3. A quiénes, de su ámbito laboral, invitaron a la boda.
4. Si las ejecutivas conocían los significados de cada uno de los elementos del ritual de boda.
5. Qué significado le dan las ejecutivas a la boda.
6. Si ellas creen que es un parteaguas en su vida.

Lo que busco es reconocer la manera en la que su ejercicio de ejecutivas ayudó en la organización del evento, cuáles eran las redes de amistad en el trabajo, de qué manera intervenía la familia en su boda y, por supuesto, qué significaba para ellas la boda.

Tema IV

Procreación y trabajo doméstico

1. Cuáles son los arreglos o negociaciones a las que han llegado con sus respectivas parejas en torno al momento de la procreación.
2. Qué tipo de negociaciones han hecho en torno al trabajo doméstico.
3. De qué manera afectan estas negociaciones su vida.

En este apartado quiero reconocer los arreglos a los que llegan las ejecutivas y de qué manera estos arreglos tienen que ver con una visión generizada de "lo que tienen que hacer como mujeres", además de identificar de qué forma se adecúan ellas y sus parejas a un posible nuevo modelo de mujer.

Tema V**Trayectoria laboral**

1. Cómo inició su vida laboral.
2. Cómo llegó a un puesto ejecutivo.
- 3.Cuál era el puesto que tenía la ejecutiva en el momento en que decidió casarse.
4. A qué personas de la organización invitó a su boda y porqué.
5. Cómo percibió el ambiente laboral en cuanto anunció su compromiso.
6. La organización le pidió algún arreglo especial antes del matrimonio.
7. Después del matrimonio fue más difícil el ascenso a otro puesto.
8. Percibe un techo de cristal que impida su ascenso a una posición laboral superior.
9. El techo de cristal se fortalece o permanece intacto tras su primer hijo.

Quiero conocer de qué manera afecta a su trayectoria laboral el casarse, cómo percibían ellas el entorno laboral una vez que anunciaban su boda o la procreación, así como conocer su percepción del techo de cristal.

Cuestionario para ejecutivas

Nombre ficticio _____

1. Edad _____

2. Año de nacimiento _____

3. Estado civil

() Casada

() Divorciada

() Soltera

() Otro Especifique _____

4. ¿En dónde nació? _____

5. ¿En qué Universidad cursó los estudios de licenciatura?

6. ¿En qué área?

7. ¿En qué periodo?

8. Si tiene estudios de Maestría ¿cuál era el nombre de éstos? ¿y en dónde los cursó?

9. ¿En qué año inició y en cuál terminó?

13. Edad e historia de los padres

	Edad	Lugar de nacimiento	Estado civil actual	¿Trabaja actualmente?	Puesto
Padre					
Madre					

14. Edad e historia de los hermanos

	Edad	Lugar de nacimiento	Estado civil actual	¿Trabaja actualmente?	Puesto
Hermano					
Hermano					
Hermana					
Hermana					

15. Actualmente el sueldo mensual de usted es :

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Menor a \$29,000 | <input type="checkbox"/> Mayor a \$99,000 |
| <input type="checkbox"/> Entre los \$30,000 a los \$49,000 | <input type="checkbox"/> No sabe |
| <input type="checkbox"/> Entre los \$50,000 a los \$79,000 | <input type="checkbox"/> No contestó |

Entre los \$80,000 a los \$99,000

16. Actualmente, ¿tiene pareja?

- Sí
- No
- No sabe
- No contestó

17. ¿Vive usted con su pareja?

- Sí
- No
- No sabe
- No contestó

18. ¿Con quien vive actualmente? _____

19. ¿Cuántas personas viven con usted?

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

20. Datos de sus últimas tres parejas, iniciando por la más reciente

	Edad de él en el momento de la relación	Edad de usted en el momento de la relación	Periodo (años)	Escolaridad de él	Trabaja en una compañía transnacional o nacional	Puesto	7
1							
2							
3							

--	--	--	--	--	--	--	--

21. ¿Está usted casada con su actual pareja?

- Sí
 No

22. Si es así, ¿qué ceremonia llevó a cabo primero?

- La civil
 La religiosa
 No sabe
 No contestó

23. ¿Con cuánto tiempo de diferencia entre una y otra?

- Una semana
 Un mes
 Meses
 Un año
 Más de un año

24. Antes de casarse ¿usted había tenido otras relaciones de pareja?

- No No sabe
 Sí No contestó

25. Si tuvo otras relaciones de pareja, llene el siguiente cuadro

¿Cuántas relaciones de pareja ha tenido? (indicar si vivió o no con esa pareja)	Edad de usted al inicio y al término de la relación	¿Tuvo intimidad sexual con esa pareja?	Dura

--	--	--

26. ¿Usted piensa que para establecer una relación de pareja es necesario?

- | | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> NC | ¿qué las dos personas vivan juntas? |
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> NC | ¿qué estén casadas por la iglesia y por el civil? |
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> NC | ¿qué estén casadas sólo por la iglesia? |
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> NC | ¿qué estén casadas sólo por el civil? |
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> NC | ¿qué tengan una vida sexual exclusiva? |
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> NC | ¿qué tenga una vida sexual común no necesariamente exclusiva? |
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> NC | ¿qué tengan proyectos en común? |
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> NC | ¿qué tengan hijos de la pareja? |
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No | <input type="checkbox"/> NC | ¿qué las personas que integran la pareja sean de diferente sexo? |

27. ¿A qué edad inició su vida sexual? _____

28. ¿Con quién tuvo su primera relación sexual?

- Esposo
- Familiar
- Amigo
- Novio
- Desconocido
- No contestó

29. ¿Estuvo de acuerdo en tener la relación sexual?

- Sí
- No
- No contestó

30. ¿Utilizó algún anticonceptivo en esa ocasión?

- Sí
- No

No contestó

31. ¿A qué edad comenzó por primera vez a vivir en pareja? _____

No contestó

32. ¿Alguna vez ha utilizado anticonceptivos?

Sí

No

No sabe

No contestó

33. Utiliza actualmente algún anticonceptivo

Sí

No

No sabe

No contestó

34. ¿cuál?

35. Si no emplea anticonceptivos, ¿qué método emplea para no embarazarse?

36. Si ha utilizado anticonceptivos, ¿a qué edad empezó a emplearlos?

Tipo de anticonceptivo	Edad a la que lo usó	¿Por cuánto

37. ¿A qué edad tuvo su primer hijo nacido vivo? _____
 No sabe No contestó

38. ¿qué edad tenía el padre de su hijo, cuando nació este último? _____
 No sabe No contestó

39. ¿A qué edad tuvo su último hijo nacido vivo? _____
 No sabe No contestó

40. ¿Cuál era la edad del padre de su último hijo nacido vivo? _____
 No sabe No contestó

41. ¿Cuántos embarazos tuvo?

Año	Aborto	Parto	Cesárea	Mortinato (nacido muerto)

No sabe No contestó

42. ¿Cuántos hijos tiene?

Año de nacimiento	Sexo	Edad	Tiempo de lactancia	¿Vive o no?

43. ¿Cuenta con una empleada doméstica de planta o por día?

- Planta
- Por día

44. ¿Quién paga los servicios de la empleada doméstica?

- Mi esposo
- Yo
- No tengo empleada

45. Cuando usted viaja ¿quién cuida a sus hijos?

46. Cuando contrajo matrimonio ¿hizo algún trato con su pareja en torno al trabajo doméstico?

- Sí
- No

- No contestó

47. ¿Cuál?

48. Usted y su pareja ¿tienen algún tipo de trato en torno al cuidado de los hijos?

- Sí
- No
- No contestó

49. ¿Cuál?

ANEXO II

Cuadro 2
Relación edad-estudios-puesto gerencial-sueldos-práctica reproductiva

Nombre	Edad Al ser entrevistada	Estudios profesionales	Edad en la que inició el trabajo remunerado	Sueldo inicial	Edad a la que tuvo su primera gerencia	Sueldo obtenido en ese puesto	Nivel de estudios	Edad en la que obtuvo su último puesto	Sueldo obtenido en ese puesto
Araceli	29	MKT / Tec. de Monterrey	25 años	\$6,000	29 años (2003) Gerencia de Marca	\$15,000	Diplomado Finanzas (TEC)	29 años (2003) Gerencia de Marca	\$15,000
Pilar	38	MKT/ Tec. de Monterrey	22 años	\$9,000	26 años (1992) Gerencia de Marca	\$22,000 a 26,000	Maestría MKT (TEC)	37 años (2003) Gerente Senior	\$50,000 a \$79,000
Luna	38	Química /UANL	24 años	---	31 años (Gerente Adm. de Ventas)	----	Maestría en Inmunología Avanzada	31 años (Gerente Adm. de Ventas)	\$50,000 a \$79,000
Irma	40	Medicina/ UNAM	23 años	\$365	27 años (1991) Gerencia Médica	----	Médica Cirujana	39 años (2003) Gerente Médica	\$50,000 a \$79,000
Virginia	39	Contaduría / UNAM	19 años	---	35 años (1999) Gerencia de Control	\$10,000	Maestría en Admón. Industrial (CEMAC)	35 años Gerencia de Control	\$50,000 a \$79,000
Irene	45	Química /UNAM	22 años	\$11,000	30 años (1988) Gerencia de Aseguramiento de Calidad	\$15,000	Maestría en Admón. (UANL)	45 años (2004) Directora Comercial	\$120,000
Astella	40	Química Fármaco Bióloga/ UNAM	24 años		25 años (1986) Gerencia de Marca	---	Licenciatura	39 años (2004) Dir. Neg. Internacionales	Más de \$99,000

Tabla realizada con base en las respuestas del cuestionario aplicado a las entrevistadas de esta investigación

Cuadro 3
Relación edad-inicio de vida sexual-anticoncepción e hijos

Nombre	Edad	Inicio de la vida sexual	Edad a la que contrajeron matrimonio	Uso de anticonceptivos	Tipo	Tiempo de uso	Periodo en que los uso	Número de hijos nacidos vivos	Edad tu prim...
Araceli	29	18	27	Sí	oral	7 años	20-27	Ninguno	
Pilar	38	25	37	Sí	oral	1 año	33-34	1 hija	
Luna	38	31	31	sí	oral	1 año /	31-32 / 37 (actualmente)	2 hijos varones	
Irma	39	No contestó	34	Sí	No contestó	No contestó	No contestó	Ninguno	
Virginia	39	31	-----	No	No	----	----	Ninguno	
Irene	45	18	19	Sí	oral	27 años	18-45 (abandono de los 35-36)	1 hija	
Astella	40	18	25	No	Ritmo y preservativo	----		1 hijo y 1 hija	

Tabla realizada con base en las respuestas del cuestionario aplicado a las entrevistadas de esta investigación.

Cuadro 4
Relación edad-inicio de vida sexual-número de parejas afectivas y sexuales

Nombre	Edad	Inicio de la vida sexual	Edad a la que contrajeron matrimonio	Actualmente ¿tiene pareja?	Estado Civil	Número de parejas	Número de parejas sexuales	Año cohabitó antes de matrimonio
Araceli	29	18	27	Sí	Casada	2	2	
Pilar	38	25	37	Sí	Casada	4	4	
Luna	38	31	31	Sí	Casada	2	1	
Irma	39	No contestó	34	Sí	Casada	---	----	
Virginia	39	31	-----	No	Soltera	7	2	
Irene	45	18	19	Sí	Divorciada	4	4	
Astella	40	18	25	Sí	Divorciada /Unión libre (segunda unión)	3	3	

Tabla realizada con base en las respuestas del cuestionario aplicado a las entrevistadas de esta investigación.

Cuadro 5

Relación puesto actual-sueldo-expectativa laboral-expectativa reproductiva

Nombre	Edad	Último puesto	Sueldo obtenido en ese puesto	Percepción sobre el ascenso	Expectativa laboral	Exp reproductiva
Araceli	29	Gerencia de Marca	\$15.000	Techo de cristal	Negocio propio	Embarazo si
Pilar	38	Gerente Senior	\$50,000 a \$79,000	Techo de cristal	Negocio propio	Embarazo si
Luna	38	Gerente Administrativo de Ventas	\$50,000 a \$79,000	Techo de cristal	Obtener un puesto directivo en esta u otra compañía	
Irma	39	Gerente Médica	\$50,000 a \$79,000	-----	Negocio propio	
Virginia	39	Gerencia de Control	\$50,000 a \$79,000	Techo de cristal	Internacionalización	
Irene	45	Directora Comercial	Más de \$99.000	Última oportunidad	Liquidación en 5 años, inversión en inmuebles, vivir en Tabasco	
Astella	40	Directora de Nuevos Negocios	Más de \$99.000	Techo de cristal	Negocio propio	

Tabla realizada con base en las respuestas del cuestionario y las entrevistas aplicadas a las entrevistadas de

Cuadro 6
Expectativas en torno a las parejas

Nombre	Edad	Número de parejas	Número de parejas sexuales	Problemática en torno a la(s) pareja (s)	¿Qué buscan en una pareja?	Per
Araceli	29	2	2	Falta de cumplimiento en el compromiso/ <i>Esposo</i> : poca ayuda doméstica	Enamoramiento. Establecimiento de familia.	man
Pilar	38	4	4	Celos profesionales	Buen trato y compartir proyectos. Respeto a su trabajo. Establecimiento de familia.	Fa afec
Luna	38	2	1	ninguna	Compartir aficiones, divertirse, amor.	
Irma	39	-----	-----	Falta de compatibilidad	Capacidad de entablar una conversación (<i>Sensación de peligro al salir con desconocidos</i>). Apoyo mutuo y posibilidad de compartir.	
Virginia	39	7	2	Celos profesionales y falta de compromiso	Respeto a su trabajo y compatibilidad sexual. Buscaba "el padre ideal", pero no lo encontró.	F crea
Irene	45	4	4	Falta de compromiso/ <i>Esposo</i> : no actividad sexual	Respeto a su vida (independiente) y compatibilidad sexual	(p
Astella	40	3	3	Poca participación económica y en el cuidado de los hijos. Chantaje sobre sus responsabilidades maternas	Respeto a su trabajo	

Tabla realizada con base en las respuestas de la entrevista aplicada a las entrevistadas de este estudio.