



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

EL DESARROLLO Y PERSPECTIVAS DE LA LICENCIADA
EN ADMINISTRACION COMO EJECUTIVA DENTRO DE LAS
EMPRESAS.

Seminario de Investigación Administrativa
Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P r e s e n t a

ANA GABRIELA SOSA SALAS

Director del Seminario:
L.A. REBECA NOVOA Y ARZABA

1 9 8 4





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	Pág.
Introducción	1
1a. PARTE: LA MUJER: HISTORIA Y DESARROLLO	
Capítulo 1	Papel de la mujer dentro de la sociedad a través de la historia 4
1.1	La mujer en la épocas Primitiva, Esclavista y Feudal 5
1.2	Siglo XIX 10
1.3	Siglo XX 12
Capítulo 2	Historia de la mujer en México 15
2.1	Epoca Prehispánica 16
2.2	Epoca Colonial 20
2.3	La Revolución 23
2.4	Epoca Postrevolucionaria 28
Capítulo 3	Participación de la mujer en la actividad económica del país 36
3.1	Factores que afectan la oferta y demanda de empleo femenino 37
	- Gráficas 48
3.2	Población económicamente activa de 12 años y más por sexo y entidad federativa 58
3.3	Participación por ramas de actividad 61
3.3.1	Agricultura 61
3.3.2	Industria 62
3.3.3	Servicios y Comercio 63

2a. PARTE: LA LICENCIADA EN ADMINISTRACION
 COMO EJECUTIVA DENTRO DE LAS EMPRESAS

Capítulo 1. La Licenciada en Administración Ejecutiva	70
1.1 ¿Qué es una Licenciada en Administración?	71
1.2 ¿Qué es una ejecutiva?	72
1.3 Características Personales	76
1.4 Conocimiento del Proceso Administrativo	82
1.4.1 Previsión	83
1.4.2 Planeación	87
1.4.3 Organización	90
1.4.4 Integración	95
1.4.5 Dirección	97
1.4.5 Control	103
1.5 Conocimientos de Mercadotecnia	104
1.6 Conocimientos de Producción	112
1.6.1 Ingeniería de planta y mantenimiento	112
1.6.2 Compras	113
1.6.3 Planeación y control de la producción	114
1.6.4 Inventarios	114
1.6.5 Control de Calidad	116

1.7	Conocimientos Financieros	117
1.7.1	Presupuestos	117
1.7.2	Fuentes de Financiamiento	123
1.8	Conocimientos de Recursos Humanos y su motivación	126
Capítulo 2.	Investigación de Campo	132
2.1	Planteamiento del problema	133
2.2	Hipótesis	133
2.3	Diseño de cuestionarios	134
-	Cuestionarios por teléfono	135
-	Cédula de entrevista personal	137
2.4	Diseño de la muestra	140
2.5	Análisis e Interpretación de resultados	142
2.5.1	Encuestas por teléfono	142
2.5.2	Cédulas de entrevista personal	145
Conclusiones de la 2a. Parte.		158
Bibliografía		161

INTRODUCCION

A través de la historia a la mujer se le ha dado un papel pasivo, - que ella ha aceptado irresponsablemente, pues ha permitido que se le delimite a ciertas tareas, que son importantes desde luego, más no únicas en cuanto a su integridad se refiere; porque si bien su anatomía le ha dado el privilegio de ser ella la gestadora de la vida y con ello la continuadora de la especie humana, para poder educar en forma positiva a los seres que de ella nacen son necesarios otros factores que la liberen de su ignorancia y que le permitan transmitir conocimientos y valores positivos y verdaderos en lugar de frustraciones y prejuicios como ocurre cuando no ha alcanzado su realización integral como ser humano.

Un factor muy importante en este sentido es el acceso de la mujer a la educación y la aplicación de sus conocimientos, aptitudes y potencialidades en el trabajo.

En cuanto a la educación la mujer está marginada, no solo por no poder obtenerla en algunos casos, también porque si tiene la oportunidad de asistir a alguna institución de enseñanza se le aboca a estudios acordes con su "papel". Además la aplicación de los conocimientos adquiridos en dichas instituciones es sólo por un tiempo, mientras se casa.

De ahí que muy pocas mujeres lleguen a niveles educativos superiores, más ¿cuál es la influencia de estas costumbres y tradiciones en el concluir o no esos estudios y en la aplicación práctica de los mismos en el ejercicio de su profesión y la continuidad en ese ejercicio?.

De entre estas profesionistas me interesaba, desde luego, la Licenciada en Administración, su realidad, saber si todos los años de esfuerzo y estudio son aplicados en la práctica y no sólo eso, conocer también la influencia de esta ideología en la posibilidad de esta profesionista de llegar a ocupar niveles ejecutivos.

Para esta investigación parto del supuesto de que esta ideología - sí influye en los niveles que puede alcanzar la Licenciada en Administración. En la primera parte se da una visión general del papel de la mujer en la historia universal y en la de México, así como

una reseña estadística de la participación de la mujer en la actividad económica del país, con el fin de situarnos en la realidad económica y social de la mujer.

En la segunda parte se habla del ideal de lo que debe ser una Licenciada en Administración ejecutiva y se arranca de lleno a la investigación para contestar las preguntas que generaron este documento.

Cabe hacer una aclaración, el criterio con el que está realizada esta investigación no se basa en un antagonismo entre los sexos ni como personas, ni como profesionistas, sino con la visión de -- que ambos son complementarios y como tales deben tener las mismas oportunidades para desarrollarse intelectual, social, política, económica y familiarmente.

1 a . P A R T E

LA MUJER: HISTORIA Y DESARROLLO

CAPITULO 1
PAPEL DE LA MUJER DENTRO DE LA SOCIEDAD
A TRAVES DE LA HISTORIA

1.1 LA MUJER EN LAS EPOCAS PRIMITIVA, ESCLAVISTA Y FEUDAL

Epoca Primitiva:

Al hablar de las tribus nómadas, que fueron la primera organización social del hombre, es difícil establecer la situación prevalente de la mujer. Se sabe que le eran encargados pesados trabajos, como el transporte de los fardos, incluso se cree que tenían una musculatura parecida a la del hombre (3, pag.10).

La maternidad constituía para la mujer del Paleolítico una carga, ya que al no estar establecidos en ningún territorio, no se reconocían en su descendencia. La maldición de su maternidad la excluía de actividades como la caza y la guerra, con lo que el hombre se eleva sobre el animal al arriesgar su vida, no al darla: por eso la humanidad acuerda superioridad al sexo que mata y no al que engendra (2, pp.87-93).

Cabe mencionar que la posición de la mujer y el hombre y aún la forma de matrimonio a partir del descubrimiento de la agricultura y posteriormente de la ganadería, está relacionado con la división del trabajo entre los sexos y los roles ocupacionales de cada uno y por lo tanto dependen del papel económico que le toque desempeñar (1, p.182).

En el Neolítico, el descubrimiento, primero de la agricultura y después de la ganadería, influyó en las relaciones entre los sexos esto dependió de qué sexo descubrió qué. Puesto que la mujer se dedicaba básicamente a la recolección, ella fué la descubridora de la agricultura y como el hombre se dedicaba a la caza fué él quien descubrió la domesticación de animales y con ello la ganadería. La mujer para llevar a cabo su misión, debió inventar la alfarería, donde pudiera acarrear agua; la construcción de telares, la molinenda del trigo; la construcción de estufas y la levadura para hacer el pan, por lo que en esta época la mujer fué la proveedora de comida más importante, ya que la comida proveniente de la caza masculina era mucho menor en cantidad y más inestable en su suministro. En consecuencia, la mujer tuvo una condición predominante en esas sociedades (1, p.186).

Sin embargo, dentro de estas sociedades, la mujer jamás acaparó el poder, ni ejerció su hegemonía sobre el hombre, este seguía cum---

pliendo su papel, o sea, la caza más la mujer no guardó una posición explotadora sobre él como ha ocurrido a la inversa en sociedades posteriores.

Debido a la gran importancia de la mujer se establecen los clanes matrilineales, donde el parentesco y la descendencia se transmiten a través de la madre. En los clanes matrilineales el clan posee la tierra y no hay clases privilegiadas; el grupo de hombres posee los animales, mientras que el grupo de mujeres posee las casas, los muebles y todos los alimentos vegetales.

Por otro lado el hombre también inventó nuevas armas e implementos necesarios para la domesticación de animales. La característica de esta etapa era la no dominación de ningún sexo. Cada uno continuaba haciendo sus propias e importantes tareas, no había opresión, en estas comunidades había igualdad de condición (1,p.189).

Dentro de los inventos del hombre se incluye el arado, con lo que tomó las riendas de la agricultura y el torno alfarero, lo que le permitió también ocuparse de la alfarería, asimismo, se utilizaron los animales jalando vehículos rodantes, como medio de carga, con esto se terminó con algunas de las más pesadas labores de la mujer, pero también se redujo su condición socioeconómica; la mayoría de las sociedades se convirtieron entonces en patriarcados*, donde el hombre dominaba la familia y el parentesco. El paso del clan matrilineal al patriarcado, está relacionado con la aparición de las familias individuales, basadas en la propiedad privada y cuya primera forma fué precisamente la propiedad del ganado (1,p.190).

Epoca Esclavista:

Los nuevos inventos utilizando la energía animal y el paso de la utilización de la madera y piedra por el bronce para la elaboración de implementos y armas, incrementaron la productividad humana y ocasionaron la producción de excedentes, esto cambió totalmente la forma de vida de la gente, ya que hubo la posibilidad de especializarse en un solo trabajo, por ejemplo, metalurgista, ganadero y así su

* Se habla de sociedades matrilineales porque no había dominación absoluta de la mujer y se habla de patriarcados, porque en estos -- hay una dominación masculina absoluta.

cesivamente; de esta manera fué factible el tener esclavos o siervos para ser explotados por su amo (1,p.190). Por otra parte el caique encontraba la forma de dar a sus hijos, no sólo su riqueza, sino también su autoridad y así esta línea de riqueza y poder se hizo hereditaria. En tales sociedades, la mujer vino a ser tratada como propiedad al igual que siervos y esclavos. Fué instituída la norma de que el marido podía tener relaciones sexuales con cualquier mujer, pero la esposa tenía que ser estrictamente monógama. La razón de este estricto control y reclusión de la esposa fué para asegurar que solo los hijos legítimos heredaran todas las riquezas familiares (1,pp.190-191).

En la antigua Grecia las mujeres esclavas a veces trabajaban en los campos, pero la mayoría hacía los trabajos domésticos más pesados, eran la propiedad del patriarca, quien podía disfrutar de ellas --- sexualmente a su voluntad; algunas de ellas podían tener maridos esclavos, pero aún así podían ser poseídas por el amo y sus hijos podían ser tomados y vendidos. En la Atenas democrática, la mujer era propiedad del adinerado, estaba totalmente recluída y le era prohibida cualquier actividad en la vida política de la ciudad. Su reclusión no era debida a un amor romántico, sino para garantizar legítimos herederos, estaba obligada a pasar la mayor parte del día en el gineceo, lugar de la casa que estaba fuera del alcance de cualquier extraño (1,p.192).

La mujer de clase modesta y la esclava eran forzadas, ya contra su voluntad o por su imperiosa necesidad de subsistir a convertirse en prostitutas, mancebas o concubinas.

La mujer debía tener un guardián legal, fuera éste su padre, su marido o quien se le designara. El guardián podía dar a la mujer en matrimonio. Además un hombre podía divorciarse de su mujer, solo asegurando el retorno de su dote al padre o guardián, mientras que la mujer podía divorciarse solo bajo extrema provocación. Las mujeres de la clase acomodada usualmente aprendían a leer y escribir, pero la educación superior estaba reservada sólo para los hombres. Los esclavos nunca eran educados, a excepción de que su trabajo lo requiriese (1,p.192).

Bajo el feudalismo los seres humanos no fueron por más tiempo propiedad de otros. Los siervos y siervas tenían que laborar cierto número de días para el patrón, a cambio de su "protección". Durante el primer periodo del feudalismo esta protección era necesaria por el ataque de los pueblos bárbaros, más se convirtió en una forma de explotación económica.

La nobleza estaba dividida entre seculares y religiosos. La Iglesia fué el más grande terrateniente, el poseedor de la mayor parte de la riqueza acumulada y el más grande poderío en Europa durante este periodo. La Iglesia tenía una opinión muy baja de la mujer, así en el primer siglo, San Pablo dijo: "Del mismo modo que el jefe del hombre es Cristo, el jefe de la mujer es el hombre" "No debe permitirse que la mujer adquiera educación; que obedezca, sirva y calle". San Agustín repitió la sentencia: "La mujer no es la imagen de Dios mientras que el hombre sí lo es". Finalmente en el siglo XIII Santo Tomás de Aquino escribió: "La mujer es inferior al hombre por su naturaleza, en virtud y dignidad" (1, p.193).

También estableció -la Iglesia- que las mujeres eran el sexo débil e inferior. Eso no detuvo a los seculares y nobles religiosos a hacer trabajar a sus siervas en los campos al igual que el hombre. Las siervas también eran empleadas en la casa del patrón. Un monje franciscano inglés, en el siglo XIII describió su suerte al afirmar que las siervas domésticas o camareras debían hacer el trabajo más sucio; les eran dados los alimentos y vestidos más pobres; tenían que casarse con quien el patrón les dijera y debían dar sus hijos al patrón como siervos. Además eran frecuentemente golpeadas debido a su rebeldía y sólo eran mantenidas en su sitio a través del miedo.

Durante la primera era feudal aún las mujeres libres y las esposas e hijas de patronos tenían una libertad muy limitada. El factor para obtener en esta época cierto grado de libertad fué la propia religión, a través de los conventos; allí las siervas hacían también todo el trabajo pesado, pero eran protegidas de la explotación masculina. Las mujeres de la clase dominante tenían entonces la oportunidad de ser educadas, educación que de otra manera les sería negada. Del siglo VI al XII las monjas fueron tratadas con bases iguales a los monjes. En periodos posteriores la Reforma Protestante ce

rró muchos conventos, pero para entonces la creciente urbanización y el crecimiento del comercio y la industria habían abierto nuevas oportunidades para la mujer de la clase alta. Las esposas de algunos patrones poderosos, se hicieron cargo de su hegemonía cuando -- sus maridos estaban peleando en la guerra. La producción de algunas artesanías se abrió nuevamente para la mujer, aunque se les pagaba un sueldo inferior al de los hombres artesanos. En el último periodo feudal, algunas mujeres burguesas se aventuraron en el negocio -- de las ventas al menudeo (1, pp.195-196).

Como la mujer se introdujo en el comercio muy ampliamente, su posición legal y social empezó a aumentar muy lentamente. Aún cuando la mujer no se dedicara a los negocios, si estaba casada con un esposo burgués tenía un amplio rango de deberes, desde ejercer como médico en su familia hasta tomar las riendas del negocio si era necesario. Mientras que la mujer jugaba un rol muy importante en la economía -- feudal, sus grilletes legales continuaban, tenía prohibida la vida pública como en el esclavismo, la mujer casada no tenía poder sobre sus propiedades, era el hombre quien tenía poder absoluto sobre todas las propiedades familiares.

Hacia el Capitalismo:

La cortesana del Renacimiento, al fomentar el lujo desmedido que -- contagia a las mujeres de la clase dominante, junto con la apari--- ción de los grandes ejércitos con sus necesidades de sustento y armas, forman los orígenes del capitalismo. Esto provocó el nacimiento de nuevas industrias, así como la aparición de las primeras manu facturas que sustitufan los talleres artesanales y de esta forma la mujer campesina se convierte poco a poco en obrera de manufacturas. El naciente capitalismo empieza a arrancar del hogar a las mujeres de la pequeña burguesía y del pueblo, para llevarlas a las primeras fábricas. Ahora la mujer adquiere un nuevo valor, ya no es solo la madre, es también la productora de mercancías. Mientras que en la -- Corte y la alta burguesía que casa a sus hijas con aristócratas el lujo es la moda; en la mediana burguesía y en el pueblo en lugar de lujo hay riqueza acumulativa que ayudará posteriormente a su predominio en la economía (3, pp.59-64).

En la Revolución Francesa la mujer participa en todas la luchas ca-

llejeras e incluso en la toma de la Bastilla, la pasión política domina a los dos sexos por igual. Las mujeres hablan en las asambleas, asisten a las ceremonias cívicas pero no pueden votar. Se fundan -- clubes y asociaciones femeninas, sin embargo, los hombres mas radicales del país logran que se prohíba la participación política de la mujer y se clausuran los clubes femeninos. La Revolución Francesa frustra en apariencia todas las esperanzas de los feministas, pero en realidad, crea las condiciones para que se realicen en el futuro.

1.2 SIGLO XIX

La Revolución Industrial:

"Los progresos científicos y una serie de inventos, revolucionaron cada una de las ramas de la industria"... "La característica dominante de la Revolución Industrial es la sustitución de la fuerza de trabajo del hombre y los animales por la energía de las máquinas, que vinieron a reducir el tiempo y el esfuerzo en la producción y a multiplicar la cantidad de productos" (4, p.274). Así es como empezó la Revolución Industrial; la primera industria en mecanizarse fué la textil, con la invención en 1778 de un telar movido por fuerza hidráulica por Edmundo Cartwright y es precisamente en Inglaterra -- donde se inicia, ya que sus comerciantes habían acumulado suficiente capital para invertir en los nuevos inventos y en la creación de fábricas, además de contar en América con colonias que representaban un mercado suficiente para sus productos y donde se podían adquirir las materias primas necesarias para la elaboración de los -- mismos. La modificación en la forma de vida y de trabajo fué radical y a pesar de sus grandísimas ventajas, trajo consecuencias terribles ya que las mujeres y los niños de muy corta edad se vieron obligados a emplearse en los telares y demás industrias, sus salarios eran ínfimos, su jornada de trabajo de 16 a 18 horas diarias y sus condiciones de trabajo pésimas. En estas circunstancias la vida familiar se desintegra y aparece gran afluencia de alcoholismo y prostitución.

Para 1850 la mujer que no dependía económicamente del marido, gozaba de cierta independencia, sin embargo su situación jurídica no había cambiado grandemente, seguía siendo una propiedad del marido, - no tenía autonomía para administrar su propia fortuna, era tratada como un niño a quien se le podían aplicar correcciones físicas y políticamente se le prohíbe participar en mítines o afiliarse a ningún partido (3,p.73).

Hay otro factor importante a considerar en esta época y que transforma no la condición de la mujer, sino a la mujer misma y es la lucha contra el ocio. Ya hemos visto que la mujer de la fábrica tiene prácticamente todo el día ocupado, no así la mujer de la burguesía, que no tiene nada que hacer y se aburre. Son precisamente estas mujeres las que levantarán voces de protesta, no sólo por las condiciones ínfimas de las obreras, sino por la condición social, jurídica y política de su sexo (3,pp.70-71).

El primer lugar en el mundo en que se reconocieron los derechos políticos femeninos fué en el territorio de Wyoming, E.U.A. En 1869 - su legislación declaraba: "Toda mujer de 21 años de edad podrá tomar parte en todas las elecciones prescritas por la ley. Sus derechos al sufragio y a las funciones públicas son idénticos a los que las leyes del territorio conceden a los otros electores" (3,p.77).

En el resto del mundo, el último tercio del siglo fué testigo de la campaña feminista que adquirió cada vez mas fuerza y terminó con un triunfo casi total después de la Primera Guerra Mundial. En Estados Unidos el movimiento feminista surge para defender la emancipación de los esclavos, no los derechos de la mujer, después de la guerra de Secesión, se logra el triunfo ya mencionado en Wyoming.

En Inglaterra John Stuart Mill se declara partidario de las reivindicaciones feministas. En 1867 explica en su libro "La sujeción de las mujeres" que la sujeción femenina es la última supervivencia de un despotismo dejado al mundo por las civilizaciones bárbaras, mientras que en la sociedad moderna es una anomalía sin justificación. - Además presentó a la Cámara de los Comunes una petición en favor -- del reconocimiento de los derechos políticos de la mujer. Su proposición es rechazada hasta que en 1869 John Bright logra hacerla aprobar pero sólo para el voto en elecciones municipales.

Sucesivamente se fueron logrando victorias como es el hecho de que

en 1893 en Colorado y en 1896 en Utah, se les dé el voto a las mujeres. A pesar de la lentitud en el avance de la emancipación política de la mujer, en el terreno social los avances son más dinámicos como lo muestra el hecho de que en 1900 hay cinco millones de norteamericanas que trabajan, mas ya no obligadas solo por la necesidad, ya que entre ellas hay hijas de la burguesía que se han lanzado al ejercicio de las profesiones liberales y la dirección de los negocios, sino por el deseo genuino de ocuparse en algo y ser útiles.

1.3 SIGLO XX

La emancipación de la mujer en el siglo XX afecta y beneficia, sobre todo a la mujer que trabaja, además se caracteriza por el hecho de ser legalista, esto es, a través de hacer modificaciones en las leyes, ya no solo por la costumbre. Los factores que determinan estas transformaciones tienen su origen en tres puntos principales:

- a) La introducción de la máquina en todos los elementos de la vida diaria.
- b) El aumento de los medios educativos sin restricción para la mujer.
- c) Su mayor participación política, laboral y social.

El maquinismo permitió la reducción de la jornada de trabajo, lo que acarreó que la vida y convivencia familiar aumentaran; así como la simplificación de las tareas del ama de casa.

El aumento de los medios educativos preparó a la mujer de los países industrializados a aprovechar las oportunidades de desarrollo, sin perjuicio de su vida familiar, además la clase media al tener que convivir con la clase obrera debido a las crisis económicas elevó el nivel cultural e intelectual de esta última.

Por último la mayor participación política, laboral y social de la mujer aumentó su contacto con el hombre, le dió ocasión de aceptar responsabilidades y de cumplir con eficacia sus misiones, con lo que se ha logrado un cambio de actitud del hombre hacia la mujer en grandes capas sociales. Por otra parte, se redobló la actividad fe-

menina en todos los terrenos en que la mujer podía ser útil al conjunto de la sociedad, como fué la lucha contra la discriminación racial (3,p.100).

Todo esto significó un nuevo estado de cosas para la mujer:

1. Que a pesar de que en muchos países y en muchos empleos aún no se cumple la aplicación del principio "a trabajo igual, salario igual" la situación de los salarios se ha mejorado grandemente y como consecuencia ha crecido la importancia del papel económico de la mujer, tanto en la sociedad, como en el hogar.

2. Al disponer de más dinero, gran número de mujeres tuvieron la posibilidad de elegir su propia manera de vida.

3. Al legislarse el trabajo femenino e infantil y al establecerse la seguridad social, la vida de hogar se vió reforzada, el papel de madre y esposa se vió mas respetado y por tanto la consideración social hacia la mujer mejoró.

4. La igualdad legal y económica lograda ha demostrado que existe una igualdad entre los sexos que puede llamarse humana ya que la introducción de la mujer en la vida social, política e intelectual no ha conllevado a modificaciones esenciales en ninguna rama, por lo que se ve que sus puntos de vista, métodos, aspiraciones, etc. son similares y complementarios (3,p.101).

Decíamos que la evolución del papel de la mujer en el siglo XX ha sido característico por su legalidad, así se han promulgado leyes que prohíben el trabajo nocturno femenino e infantil, otras que obligan a dar incapacidad a las futuras y recientes madres; se han instalado guarderías infantiles, etc. En 1921 la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), estableció reglamentos internacionales que eliminan a las mujeres de trabajos insalubres y de los que afectan a la moral (3,pp.103-104).

El motor para este cambio fué la Primera Guerra Mundial ya que la mujer tuvo oportunidad de ocupar empleos antes considerados como masculinos, incluyendo algunos que requerían un esfuerzo físico considerable; así por ejemplo, en Inglaterra hay dos subsecretarías de Estado; en Alemania, Turquía, Rusia y otros países las mujeres son choferes, van al frente como enfermeras, dirigen negocios durante la ausencia del marido.

La Segunda Guerra Mundial confirma de modo definitivo el papel económico de la mujer y refuerza la tendencia del derecho civil a irse liberando de la tutela legal masculina. La participación de la mujer en la vida económica refuerza la tendencia de la ley hacia el establecimiento de medidas de seguridad, así el Seguro Social y --- otras medidas son adoptadas en los países en los que la mujer trabajadora forma un gran porcentaje de su población económicamente activa, lo que nos hace ver que los sentimientos maternales y familiares femeninos no pueden ser desvanecidos por el trabajo (3, pp.104--105).

En cuanto a sus derechos políticos, después de la Primera Guerra Mundial no pueden ser negados. De esta manera en países como Alemania, Inglaterra y Rusia se reconoce el pleno derecho de la mujer para votar y ser elegida en puestos políticos.

Por lo antes expuesto vemos que las campañas feministas no son las causas inmediatas para el reconocimiento de los derechos políticos femeninos, sino su participación en actividades hasta entonces consideradas como masculinas. Así en la Declaración de los Derechos del Hombre, aprobada por la Organización de las Naciones Unidas, se leen estos principios: "Hombres y mujeres mayores de edad, sin limitaciones de raza, nacionalidad o religión, tienen derecho a casarse y a fundar familia. Tienen los mismos derechos en el matrimonio, antes y durante el mismo y después de su disolución"... "el matrimonio ha de ser registrado solo después del pleno consentimiento libre de las futuras esposas"... "la maternidad y la infancia tienen derecho a atenciones y a asistencia especiales. Todos los niños, tanto si han nacido dentro del matrimonio como fuera de él, deben gozar de idéntica protección social" (3, pp.105-107).

CAPITULO 2
HISTORIA DE LA MUJER EN MEXICO

2.1 EPOCA PREHISPANICA

Durante esta época la mujer tenía un papel predominante y de gran importancia social, pero contradictoriamente con ese papel y con la gran gama de actividades en que participaba; su posición política y social era inferior ya que debía sumisión y obediencia total al marido, padre o tutor.

A fin de poder apreciar el papel e importancia de la mujer en la sociedad prehispánica se enunciarán brevemente los aspectos más importantes dentro de cada etapa de su vida.

Nacimiento y Acto de Purificación

Consumado el acto la partera hablaba a la criatura describiéndole el mundo al que había llegado; acto seguido procedía, con toda solemnidad a cortar el cordón umbilical diciéndole: "...Habéis de estar dentro de casa como el corazón dentro del cuerpo, no habéis de andar fuera de casa, no habéis de tener costumbre de ir a ninguna parte; habéis de ser de los trébedes donde se pone la olla; en este lugar os entierra nuestro señor; aquí habéis de trabajar; vuestro oficio ha de ser traer agua y moler el maíz en el metate; allí habéis de sudar..." (5,p.17). Dicho esto la partera enterraba junto al hogar el ombligo que había cortado a la niña, en señal de que ésta no saldría de casa y que habría de tener cuidado de hacer la comida y la bebida (5,p.19).

Los preparativos para el acto de purificación se iniciaban con la confección del ajuar de la niña, así como la preparación de objetos de uso doméstico en pequeña escala. Listo lo anterior, al salir el sol se reunían los parientes y la partera, que era quien hacía el acto de purificación; con solemnidad tomaba a la niña y levantándola hacia el cielo y el sol renacientes, la presentaba a estas deidades, tomando agua con los dedos, se la daba a probar, después se la ponía en los pechos y sobre la cabeza, al tiempo que le hablaba sobre las virtudes que le daría ese acto de purificación; finalmente la partera lavaba el cuerpo y manos de la niña: las manos para que no hurtara y el cuerpo, especialmente las ingles para que no fuera carnal; la envolvía en su mantilla y la colocaba en su cuna. Después del acto los invitados comían y bebían festejando el aconteci-

miento (5,p.19).

Para los pueblos prehispánicos las fechas tenían gran importancia, así el signo en que había nacido la criatura predeterminaba su destino (5,p.20).

Educación

La educación era dada durante los primeros años por los padres y -- después por los colegios a los que asistían. En cuanto a la educación de las niñas, empezaba a los cuatro años en que la madre enseñaba a su hija los quehaceres domésticos y se iniciaba en el manejo de instrumentos como el huso de hilar; a los doce años la niña debía ya estar acostumbrada a las tareas del hogar; a los trece años se le enseñaba a hacer tortillas y guisos y a los catorce la madre le enseñaba el arte de tejer el algodón. Nunca se les permitía andar ociosas, ya que si lo hacían eran castigadas severamente. A las doncellas de la nobleza además de lo antes expuesto, no se les permitía salir de su aposento sin alguna vieja que las vigilara y si salían no debían alzar los ojos del suelo, ni volverse a mirar ---- atrás (6,pp.31-35).

Dentro de la educación se incluían enseñanzas acerca de cómo hablar y respetar a las ancianas y señoras. Cuando el señor quería ver a sus hijas, éstas eran conducidas ante él por una honrada matrona, ella hablaba al padre en nombre de sus hijas y le entregaba los presentes que ellas le llevaban (6,p.35).

En cuanto a los colegios había dos posibilidades: el Calmecac, que era una institución en la que entraban los hijos de señores principales, era una especie de monasterio a cargo de sacerdotes. Y el Telpochcalli, que era una institución en que eran educados los hijos de macehuales o plebeyos (6,p.36).

Cuando los padres ofrecían a sus hijas al Calmecac era para que hicieran penitencia, sirvieran a los dioses y vivieran en limpieza, humildad y castidad. Estas doncellas estaban sujetas a una rigurosa disciplina: tenían que andar con los ojos bajos, debían ayunar; entre sus principales obligaciones estaba el preparar la comida a los dioses, atizar el fuego sagrado, incensar a sus ídolos, asear la -- parte baja del templo, así como tejer e hilar hermosas telas para vestir a sus dioses y para adornar el santuario. En este colegio --

permanecían de uno a dos años, hasta que se casaba o toda la vida - si se dedicaba a sacerdotisa (6, pp.37-39).

Cuando las jóvenes entraban al Telpochcalli no vivían en recogimiento, sino que residían con sus padres y parientes, pero estaban obligadas a asistir a una casa que había en cada barrio a aprender a -- cantar y bailar en honor del dios Tezcatlipoca (espejo que humea).- En este Colegio convivían mancebos y doncellas pero tenían prohibido "decir palabras libertadas a las doncellas, ni cometer liviandades" so pena de muerte. En este colegio las jóvenes permanecían también hasta contraer matrimonio (6, pp.40-41).

Matrimonio

La edad para casarse de los mancebos era de 20 a 22 años, mientras que de las doncellas era de 17 a 18 años. En el caso de los jóvenes eran los padres y parientes quienes deliberaban sobre su matrimonio, en la elección de la futura esposa el joven novio no tenía ninguna participación. Una vez elegida la novia se llamaba a las matronas - ancianas que eran las interventoras entre la familia del novio y la de la novia. Después de cinco o seis días de peticiones se daba el consentimiento y se realizaba la boda en la fecha fijada por los adivinos para que fuera un día afortunado; hecho esto se realizaba la boda. Las recomendaciones de la madre a la futura esposa eran en especial sobre: 1°. Ofrendar y servir a sus dioses; 2°. Honestidad de su persona y 3°. Amor y respeto a su marido y cuidado de su casa (6, pp.43-47).

El sistema matrimonial entre los aztecas era poligámico, con tendencia a la monogamia. La primera prevalecía entre los altos dignatarios, pues eran los que económicamente podían mantener muchas mujeres, pero entre todas una sola era considerada como legítima y sus hijos eran tenidos por legítimos y con derecho a heredar las riquezas de su padre.

La mujer que quedaba viuda podía permanecer sola o podía volverse a casar con un hermano de su difunto marido. El matrimonio entre parientes consanguíneos o políticos (excepto viuda-cuñado) era penado con la muerte. El adulterio también era castigado con la muerte para los dos que lo cometían. El divorcio aunque no estaba legalmente autorizado era permitido en casos de desavenencia conyugal. Para es

te efecto el hombre podía alegar pereza, esterilidad, descuido de sus deberes y falta de habilidad para tejer, hilar o cocinar; mientras que la mujer podía acusar al marido de malos tratos o faltas en el cumplimiento de sus deberes de sustento. En caso de que fuera un matrimonio legítimo los jueces trataban de disuadir a la pareja de su separación, mientras que, si sólo estaban amancebados la separación se obtenía más fácilmente (6, pp.49-50).

El amancebamiento era permitido, más si durante la vida en común de la pareja nacía un hijo, el hombre estaba obligado a tomar a la mujer por esposa legítima, con la respectiva ceremonia (6, p.51).

Embarazo

El embarazo era motivo de fiesta para el matrimonio, padres y parientes, al anunciarlo se hacía un gran festejo. Durante el embarazo la mujer era tratada con deferencia por todo el pueblo y al séptimo u octavo mes quedaba bajo el cuidado de la partera, misma que la atendía en el momento del parto (6, pp.54-55).

Ocupaciones

La mujer casada que pertenecía a la nobleza, debía hilar, tejer, labrar y cardar el algodón; guisar la comida y bebida; hacer las ofrendas a sus dioses y cuidar y educar a sus hijos e hijas. La mujer perteneciente a las clases sociales inferiores, aparte del cuidado de su casa e hijos desempeñaba otros oficios: tejedora de labores, hilandera, costurera, guisandera, comerciante; así como verdaderas profesiones como curandera, partera, sacerdotisa y matrona (6, pp.63-64 y 5, pp.57-60).

Derechos

Las mujeres tenían derechos definidos aunque inferiores a los de los hombres. Podían poseer bienes, celebrar contratos y acudir a los tribunales en busca de justicia.

Una divorciada podía volverse a casar con quien quisiera, excepto con su exmarido.

El hombre no podía maltratar a su mujer ya que esto era motivo de divorcio.

Las doncellas tenían el derecho de ser respetadas, ya que el que --

faltaba al respeto a alguna de ellas era castigado con la muerte. En el derecho hereditario los bienes se repartían entre los hijos - sin distinción de sexo.

El derecho mercantil de los mexicas reconocía que podían ser comerciantes las mujeres y los menores de edad; sólo que necesitaban la licencia del padre los menores de edad y el permiso del esposo las mujeres (7, pp.103-109).

2.2 EPOCA COLONIAL

De 1492 a 1550 los núcleos indígenas de alta cultura fueron sometidos y dentro de esta transformación la mujer fué parte esencial ya que con ella y a través de ella se transmitirían los valores esenciales de la cultura occidental (8, p.13).

La mujer española encontró en la Nueva España el medio para colocarse en una situación prominente en el aspecto económico y social y así viajan a América mujeres de la más diversa índole como grandes - damas, conquistadoras, pobladoras, aventureras y monjas, todas ellas con un rasgo en común: eran de un pueblo de cultura occidental católica. De esto se derivan los valores que se le exigían a la mujer - en esa época: "La mujer ha de ser honrada y fiel al marido, se ha de levantar temprano a organizar su casa, ha de hilar, tejer, permanecer en casa y no ha de estar ociosa en ella, sino haciendo labor" (8, p.15).

El concepto jurídico en España era común al que -como ya se vió en el primer capítulo- se tenía en toda Europa de la mujer, es decir, había una primacía absoluta del varón sobre la mujer, siempre se les trató como menores de edad que necesitaban protección y teniendo a un varón que se hacía cargo de ellas, fuera este su padre, su marido o el tutelar que se les designara. También se les negaba la educación (excepto si se dedicaban a monjas), no podían heredar ni podían efectuar contrato alguno. En la Nueva España este estado de cosas no cambió en gran cosa (8, pp.16-18).

El divorcio era permitido; el amasiato era perseguido por las autoridades eclesiásticas; la mujer podía adoptar, pero nunca obtenía - la Patria Potestad de su hijo (8, p.19).

Hubo muchos problemas que trataron de resolverse por medio de cédulas reales emitidas por la corona española, estas implicaban tanto a la mujeres españolas como a las indígenas, de estas últimas se hablará más adelante.

El principal problema de la mujer española fue el abandono. Esto -- trató de remediarse mediante las cédulas que favorecían al hombre -- casado que con su mujer permaneciera en América y las que sancionaban a los que no quisieran llevarlas, dándoles permiso de estancia solo por corto plazo (8,p.21).

En cuanto a la mujer indígena, si antes había aceptado dócilmente -- y con naturalidad su papel de sumisión ya que siempre fue conciente de la importancia que revestía el mismo; ahora se sentía ultrajada ya que los conquistadores la tomaban al capricho y había desaparecido el antiguo respeto por su sexo (9,p.8).

Y si la mujer sufrió, no menos víctima del cambio fue el hombre. La humillación para él fue tremenda al verse desposeído de toda su gallardía. El hombre se volvió más taciturno y a la vez fanfarrón; como reivindicación a su ego destruido, se acrecentó el machismo. Las consecuencias de estos elementos: la humillación del hombre y la devaluación de la mujer, fueron la corrupción paulatina y casi total de las relaciones entre ambos: él dominante en extremo, ella sintiendo que su único valor era la sexualidad y el dar hijos. "Esto -- llevó a la formación de la fatalista, masoquista y servil "sufrida mujer mexicana". La mujer que lo aguanta todo: golpes, infidelidades, desprecios, abusos de toda especie, por sus hijos, por falta de apoyo legal, por vergüenza de ser repudiada, por costumbre, por cobardía o por tonta".

Se desarrolló una campaña para que las mujeres indígenas conformasen su vida exactamente igual a los ideales de la cultura occidental. Estado e Iglesia representado por virreyes, obispos y frailes, vivieron en una lucha permanente por el cuidado de las doncellas, -- para que no las ultrajasen los españoles, para que bajo su custodia y la de las piadosas matronas que habían traído, viviesen recogidas y enseñadas en la vida matrimonial y familiar cristiana, para casar las a la edad conveniente con jóvenes de su raza educados en la misma forma.

Para la mujer humilde los cuidados paternales por guardar su pureza eran fácilmente burlados y su vida se desenvolvía desde pequeña hasta anciana entre menesteres domésticos, en el campo o en las artesanías. Algunas eran acogidas en haciendas o casas, formando la servidumbre a guisa de crianza. Ahijadas muchas de ellas, hijas naturales de los patrones otras, estas mujeres, en su mayor parte de extracción indígena pura o casi pura, recibían el desprecio de las amas, la lascivia de los patrones y el escueto amparo que en cualquier forma estos le pudieran o quisieran brindar (9,p.13).

En cuanto a la educación de estas clases, si bien en su mayor parte fue nula, debe mencionarse que hubo varios colegios que, en caso de que se dedicaran a recoger mestizas abandonadas, funcionaban como asilos. Otra fuente de aprendizaje era la doctrina cristiana que se les impartía en el templo parroquial (9,pp.13-14).

Como vemos, fuera cual fuera su casta, desde la altiva española, la criolla, la mestiza o la indígena, toda mujer estaba supeditada en lo familiar al hombre y en lo espiritual a lo que mandara la Iglesia.

Políticamente para la mujer era casi imperativo callar; por lo que la intervención decidida en 1810 de dos mujeres en las conspiraciones insurgentes, causaron escándalo, estas mujeres fueron: Doña Josefa Ortiz de Domínguez y Leona Vicario de Quintana Roo, que lucharon en forma activa en pro de la Guerra de Independencia (9,p.23).

Durante los primeros ochenta años posteriores a la Guerra de Independencia, la situación de la mujer permaneció casi invariable, aunque en materia de educación fue mejorando lentamente. Si por un lado la mayoría de la población indígena de cualquier sexo, permanecía analfabeta, por otro lado, los mestizos habían ganado preponderancia y después de la Independencia su educación mejoró notablemente. Colegios para varones había en toda la República y para niñas se fueron estableciendo más en cada década (9,p.28). Su curriculum seguía siendo sencillo: aritmética, lectura, escritura, algo de geografía e historia, algún idioma extranjero y todas las monerías de las labores domésticas (9,p.29).

En las clases medias, si la mujer necesitaba trabajar sólo podía hacerlo mediante labores como la cocina o la costura, que desempeña

ban dentro de su casa ya que durante las primeras ocho décadas del siglo XIX no era bien visto que ninguna mujer saliera de su casa para trabajar más que como sirvienta.

En cuanto a la clase alta, una mujer respetable, de buena posición, era la que cumpliera con todos los rituales de su religión devotamente; que educara a sus hijos según la religión católica y que guardara las apariencias de normalidad y un hogar bien cimentado, aunque esto último fuera mentira (9,p.30).

Con lo antes expuesto podemos apreciar que la mujer se encontraba confinada en un cuadrado: religión, padre, esposo e hijos. Sin embargo las cosas cambiaron hacia finales del siglo XIX. Presionadas por las necesidades económicas e influenciadas por la corriente mundial que permitía a las mujeres laborar con más libertad fuera de casa, la mujer humilde empezó a trabajar en las fábricas; así también con el establecimiento de la compañía de teléfonos se solicitaron telefonistas; en el periodismo dobladoras y en la vida burocrática y comercial mecanógrafas, dependientas o meseras (9,p.40).

Las primeras mujeres profesionales en México fueron maestras y enfermeras; la primera abogada se recibió en 1894 y la primera cirujana no-dentista en 1909, pues ya las distintas facultades se habían abierto para las mujeres en la época de Don Justo Sierra. La salida de las jóvenes de su casa a estudiar y más adelante a trabajar o a divertirse en forma sana, implicaba una transformación en sus vidas, la mujer mexicana se iba decidiendo a actuar fuera del patrón seglar y esto iba sacudiendo la antigua estructura de aceptación y tolerancia. Por eso al iniciarse las actividades revolucionarias, se despertó en ellas un decidido espíritu de lucha que se dejó ver en la gran cantidad de mujeres que participaron en la Revolución (9,p.41).

2.3 LA REVOLUCION

A fines de la primera década del siglo XX, contra la dictadura de Porfirio Díaz, por todo el país se desató un oleaje de actividades políticas en las cuales tomaron parte decidida muchas jóvenes de la clase media, ingresando a los comités del Partido Antirreelecciónis

ta (9, p.42)

El clima propicio a una revolución se gesta en los periódicos que -
denuncian un malestar nacional. Precisamente en la prensa de oposi-
ción encontramos la primera participación femenina. Los y las escri-
toras de oposición se concretaban a criticar las violaciones a la -
Constitución por parte del gobierno, razón por la cual hubo grandes
persecuciones contra la prensa independiente, así las cárceles se -
llenaban de periodistas y en esto no había distinción para hombres
y mujeres por igual (10, pp.28-29 y 41).

Durante la primera década de este siglo hubo diversas manifestacio-
nes violentas que revelan el malestar nacional, a partir de 1909 se
inició la verdadera revolución política. Se efectuó en abril de ese
año una gran convención de clubes antirreeleccionistas (en los cua-
les hubo gran participación femenina como se verá más adelante). --
Los partidos políticos se aprestan a la lucha en las elecciones; ya
no será una farsa o por lo menos así lo demanda la mayoría (10, pp.48-
50).

Se declara a Francisco I. Madero como candidato a la presidencia. -
Como candidato inicia una gira política en Puebla, donde Aquiles -
Serdán le da un recibimiento triunfal. Posteriormente viaja al nor-
te donde es aprehendido. El 1° de julio se hacen las elecciones sin
tomar en cuenta a los miles de antirreeleccionistas que se encontra-
ban en las cárceles de todo el país. Fraudulentamente se sostiene -
la continuidad del régimen, por lo que el 4 de octubre se promulga
el decreto que declara electos a la presidencia y vicepresidencia -
de la República al general Porfirio Díaz y al Sr. Ramón Corral res-
pectivamente.

Al dársele la libertad caucional a Madero, éste redacta el Plan de
San Luis invitando al pueblo a levantarse en armas para defender -
sus derechos políticos. El 18 de noviembre se precipitan los hechos
en Puebla, cuando la policía decide catear la casa de Aquiles Ser-
dán, donde se libra una batalla entre la policía y Serdán y su fami-
lia (esposa, madre y hermana) que culmina con su muerte. Con este -
hecho el 20 de noviembre estalla la Revolución (10, pp.50-53).

"Las tremendas condiciones de trabajo en las fábricas y los míseros
salarios, provocaron a la larga la rebeldía de hombres y mujeres"...

"De tal forma, cuando estalló la Revolución, así en principio muchas hubieran seguido a sus hombres por continuar bajo su amparo es innegable que otras ya sentían en su alma la inconformidad y su presencia entre la tropa pronto tomó importantes e interesantes perspectivas"... "Hubo hembras aguerridas que portando las carrileras cruzadas al pecho, aún con el estorbo de faldas, entraban en combate, las más siguiendo a sus Juanes con los hijos a cuestas, -- cargando ollas y rifles por terrenos escabrosos, llanos o desiertos, en retaguardia o antecediendo a la tropa, legua tras legua, a pie y por doquier, ya fuera para atender sus necesidades o librar batalla" (9, pp. 42-43).

Para efectos de esta investigación es necesario enfatizar dos situaciones que prevalecieron durante esta guerra:

a) Durante la Revolución el mexicano se vincula a la mujer, otorgándole una jerarquía de compañera. Por primera vez en la historia de México, la mujer desarrolla sus posibilidades al lado del hombre en una lucha social.

La mujer participó como escritora, propagandista, dirigente, fundadora de clubes, así como soldadera. Sufriendo las mismas persecuciones que los hombres, en la cárcel, en el destierro, nunca desmayaron (10, p. 12). Así, estas mujeres enaltecieron el valor de la mujer en general; fuera de clase acomodada o del pueblo, proyectándola como algo más que objeto de uso y procreadora (9, p. 43).

b) Hubo una mayor participación de la mujer en la Revolución que en la Conquista e Independencia. Ya no se trata de unas cuantas mujeres; ahora son cientos, la mayoría anónimas que ayudaron a sus hombres en la batalla y otras que se vieron impulsadas por un genuino deseo de ser útiles, aunque ya no vinculadas a "su hombre", tal es el caso de:

- Carmen Serdán. Hermana del mencionado Aquiles Serdán, que junto a él conspiró contra Porfirio Díaz y que el día de la muerte de su hermano, en el colmo de la desesperación, ofrecía armas y municiones al pueblo para que respondiera a su compromiso revolucionario. Posteriormente trabajó en la distribución de armas, correos de noticias y órdenes y en la impresión de proclamas (10, pp. 53-56).

- Elisa Acuña Rossetti. Precursora de la Revolución, inició sus la-

bores escribiendo artículos en periódicos de oposición, colaborando en ellos con otras mujeres. Fué miembro activo del club "Ponciano - Arriaga", así como también del primer club antirreeleccionista "Redención". Se adhirió al partido maderista, trabajando dentro de él activamente. Combatió el "huertismo" en un periódico de combate titulado "La Guillotina". Más tarde se adhirió al movimiento zapatista, luchando por el lema "Tierra y Libertad". Dentro de este movimiento hizo activa labor de propaganda en Puebla (11,p.16).

- Dolores Jiménez y Muro. Fué una de las más activas propagandistas y dirigentes. Fué la primera mujer agrarista mexicana y escribió el Proemio al Plan de Ayala. Desde muy joven comenzó a escribir en periódicos de combate tanto en San Luis Potosí, como en México. Estuvo en prisión en varias ocasiones, pero aún privada de su libertad continuó sus actividades políticas poniéndose en contacto dentro de la cárcel con un gran número de revolucionarios hombres y mujeres.- Infatigable y entusiasta formó una sociedad revolucionaria de la cual fué presidenta llamada "Hijas de Cuauhtémoc". Poco tiempo después de fundada esta sociedad fué nuevamente encarcelada, esta vez con mayor experiencia proyectó la formación de una nueva agrupación con un programa de lucha mejor definido, esta nueva agrupación se llamó "Regeneración y Concordia". Tiempo después se adhirió al zapatismo y acompañó a varios jefes zapatistas en su campaña en la Sierra de Guerrero, siendo en esta época cuando escribió el Proemio al Plan de Ayala (11,pp.16-17).

- Juana Gutierrez de Mendoza. Inició su carrera como escritora de oposición en un periódico independiente, fundó un periódico propio llamado "Vesper" en el que sistemáticamente y con gran entereza combatió la dictadura porfiriana, motivo por el cual fué encarcelada en varias ocasiones, despojándosele de su imprenta, en la que también se imprimían manifiestos y proclamas revolucionarios. Su encarcelamiento motivó enérgicas protestas por núcleos numerosos de revolucionarios, quienes después de muchas gestiones consiguieron que fuera puesta en libertad a condición de abandonar el país. Su actuación en el periodo prerrevolucionario fue decisiva. Posteriormente durante el movimiento zapatista, luchó por el ideal agrarista y llegó a tener el grado de Coronela, con fuerzas bajo su mando(11,pp.18

19).

- Paulina Maraver. Profesora poblana, ingresó a las filas de la Revolución en 1909, renunció al porvenir tranquilo que le ofrecía su profesión y se entregó de lleno al movimiento sufriendo persecuciones, encarcelamientos y miserias. Conspiró contra el gobierno de -- Victoriano Huerta y al triunfo del carrancismo se retiró con las -- tropas de Zapata al Estado de Morelos, siendo comisionada más tarde para dirigir la propaganda en pro del movimiento agrario en Puebla. Ocupó puestos prominentes entre el profesorado poblano, pero en los momentos decisivos supo sacrificar siempre en pro de sus ideales su situación personal (11, pp.19-20).

- Lidia Calderón. Formó parte del club femenino revolucionario "Lealtad" al lado de otras valerosas mujeres. Imprimió sola, en los sótanos de su casa, el Plan de San Luis y encarcelada y perseguida no -- desmayó nunca en la lucha (11, p.20).

- María Arias Bernal. Destacada maestra revolucionaria, se afilió -- incondicionalmente a la Revolución maderista, fue diligente y valerosa su misión durante el gobierno de Victoriano Huerta. Fue fundadora del club femenino "Lealtad", dentro del cual sistematizó y acen-- tuó sus actividades contra el tirano, siendo encarcelada en variás -- ocasiones (11, pp.22-23).

Como estas mujeres hay muchas otras que quedaron en el total anonimato pero no por ello fué menos importante su actuación.

El efecto de nuestra revolución en el aspecto económico fue principalmente la liquidación de la economía feudal que prevalecía en el país, todavía en muchos aspectos, hasta principios de este siglo. -- La etapa industrial y de pleno desarrollo capitalista se inició des-- pués del triunfo de la Revolución. De acuerdo a la secuencia de he-- chos de la transformación en la situación de la mujer por la apari-- ción de la máquina y del capitalismo (citados en el primer capítulo) México no fué la excepción, así pues, hasta el periodo postrevolu-- cionario la mujer por razones económicas se dedicó de lleno a toda -- clase de actividades y es un hecho que a partir de entonces el núme-- ro de mujeres trabajadoras se ha ido incrementando década con déca-- da.

Además, en la Ley sobre Relaciones Familiares del 12 de abril de 1917, se plantea la situación de la mujer respecto al hombre y al hogar. Entre otros puntos este documento trata de fortalecer las relaciones conyugales sobre una base más equitativa, por lo que la administración de los bienes ya no es exclusividad del varón; ahora deberá ser de común acuerdo, estableciéndose para esto claros preceptos. Asimismo se agregaron otros de suma importancia respecto a la legitimación de los hijos naturales y como materia de ley sobresaliente, se reconoció por primera vez que dadas ciertas circunstancias de gravedad, las relaciones conyugales podían quedar legalmente disueltas por medio del divorcio. Con estos y con muchos artículos que afectaban la manutención en caso de separación, que penaban el abandono, que formalizaban la tutela de menores y que delineaban los deberes de la Patria Potestad, se intentó resanar las deterioradas relaciones familiares (9, pp.46-47).

2.4 EPOCA POSTREVOLUCIONARIA

Si bien, gracias a la Revolución se ganaron libertades y se eliminaron los aspectos más visibles de la esclavitud, siguieron intactos los esquemas y el aparato opresor: el feudo familiar (12, p.121); ya que una vez pacificado el país la mujer debió "volver a su lugar" y la igualdad que se logró durante la lucha se esfumó rápidamente, -- sin embargo, la mujer no se resigna ya tan fácilmente a continuar -- teniendo al matrimonio, la maternidad y las tareas hogareñas como -- únicas metas y de la misma manera como había tenido una participación igualitaria en el proceso armado, demandaba igualdad de oportunidades para poseer la tierra y otras muchas reivindicaciones. A pesar de ello, en la década de 1920 a 1930 la participación de la mujer, además del tradicional menosprecio de su trabajo, se veía limitado por trabas de orden político-cívico por no poder votar ni ocupar puestos públicos (13, p.78).

En cuanto al otorgamiento del voto a la mujer hubo muchos intentos frustrados, tal es el caso de una comisión femenina que se presentó ante Emilio Portes Gil en 1934 cuando era jefe del Partido Nacional Revolucionario, pidiendo el reconocimiento de los derechos de la mu

jer para actuar en política; y en 1936 la serie de mítines que se realizaron en el Teatro Hidalgo de esta capital, reclamando los mismos derechos. Estas peticiones fueron rechazadas arguyendo la falta de conciencia política y la poca necesidad de la participación femenina en asuntos políticos. Algunas de las asociaciones que pugnaron por este derecho fueron: la Alianza de Mujeres Mexicanas, la Unión democrática de las Mujeres Mexicanas y el Frente Unico Pro Derechos de la Mujer (9, pp.66-67); este último además del derecho a voto pugnaba por hacer modificaciones a la Ley Federal del Trabajo para hacer compatible el trabajo femenino con la maternidad, modificaciones al Código Agrario para que pudieran ser dotadas de tierra todas las mujeres que reunieran los mismos requisitos que tenían que llenar los hombres, incorporación de la mujer indígena al movimiento social y político del país, el establecimiento de centros de trabajo para mujeres desocupadas y amplia cultura para la mujer (12, p. 161).

El derecho a votar y ser votada se le otorgó a la mujer hasta el año de 1953, con la reforma al artículo 34 Constitucional (12, p.144). A partir de entonces la mujer ha fungido en diferentes puestos públicos como diputada federal y estatal, senadora, alcaldesa, regidora, procuradora, gobernadora e incluso secretaria de Estado (9, p. 88).

Aunado al aspecto político hay otros igualmente importantes que son el control natal porque rompe con los cánones establecidos y la educación ya que de ésta se derivan las posibilidades y el tipo de trabajo a desempeñar.

En los años setentas, la mujer aún veía limitado su acceso a los sistemas educativos debido a la tradición de condicionar a la niña a prepararse para las tareas del hogar o actividades poco calificadas y remuneradas; así a pesar del derecho inalienable de la educación para la mujer, aún se tienen grandes limitaciones debidas a costumbres, prejuicios y falta de información, por lo que a la mujer le es muy difícil incorporarse a los sistemas educativos y al proceso productivo del país (15, p.67).

En el ciclo 1969-1970 el total de mujeres que asistían a la escuela primaria era casi igual al de hombres, pero en los tres últimos grados esta proporción iba disminuyendo, si en el primer grado el por-

centaje de mujeres era del 47.9 respecto al total, en el sexto grado era de 46.4%. Este dato nos muestra la deserción que existía de mujeres de la escuela primaria (Ver cuadro 1).

En los años de 1971 a 1974 la proporción de mujeres que cursaban la escuela primaria se mantuvo en un 48%, esta proporción fué descendiendo conforme iba ascendiendo el nivel de educación, así en el mismo periodo, para el nivel medio básico fué del 43%; para el nivel medio superior del 33.7%; para el nivel superior del 19.8% y para el posgrado del 29.8% (15, pp.165-173) (Ver cuadros 2 al 6).

Sin embargo, de la población que asiste a las llamadas carreras sub profesionales como enfermería, trabajo social, secretaria, corte y confección, etc., la femenina es mucho más numerosa que la masculina, la proporción a 1970 era del 62% respecto al total, esto se debe en muchos casos a las características propias de estas carreras (Ver cuadro 7).

CUADRO 1
PRIMARIA - ALUMNOS POR GRADO Y SEXO
1969 - 1970

Alumnos.						
Total	2'625,702	1'753,735	1'490,265	1'212,083	987,100	804,107
Hombres	1'367,184	902,504	766,838	631,210	523,301	431,329
Mujeres	1'258,518	851,231	723,427	580,873	463,799	372,841
% de mu jeres	47.9	48.5	48.5	47.9	47.0	46.4

Fuente: Chabaud, J. "Educación y Promoción de la mujer" 1975.p.163

CUADRO 2
EDUCACION PRIMARIA
ALUMNOS POR SEXO

Periodo escolar	Total alumnos	Hombres	%	Mujeres	%
1970-1971	9'248,290	4'809,111	52.0	4'439,179	48.0
1971-1972	9'711,496	5'040,266	51.9	4'671,230	48.1
1972-1973	10'195,167	5'291,292	51.9	4'903,875	48.1
1973-1974	10'762,665	5'575,060	51.8	5'187,605	48.2

Fuente: Op. cit. p. 166.

CUADRO 3
NIVEL MEDIO BASICO
ALUMNOS POR SEXO

Periodo escolar	Total alumnos	Hombres	%	Mujeres	%
1970-1971	1'219,792	705,040	57.8	514,752	42.2
1971-1972	1'336,129	765,602	57.3	570,527	42.7
1972-1973	1'491,818	845,861	56.7	645,957	43.3
1973-1974	1'709,256	958,893	56.1	750,363	43.9

Fuente: Op. cit. p.168.

CUADRO 4
NIVEL MEDIO SUPERIOR
ALUMNOS POR SEXO

Periodo escolar	Total alumnos	Hombres	%	Mujeres	%
1970-1971	361,025	239,360	66.3	121,665	33.7
1971-1972	412,887	273,744	66.3	139,143	33.7
1972-1973	525,275	348,257	66.3	177,018	33.7
1973-1974	591,757	392,335	66.3	199,422	33.7

Fuente: Op. cit. p. 168.

CUADRO 5
NIVEL SUPERIOR
ALUMNOS POR SEXO

Periodo escolar	Total	Hombres	%	Mujeres	%
1970-1971	255,886	206,756	80.8	49,130	19.2
1971-1972	287,183	230,895	80.4	56,288	19.6
1972-1973	347,782	278,226	80.0	69,556	20.0
1973-1974	405,434	322,725	79.6	82,709	20.4

Fuente: Op. cit. p. 169.

CUADRO 6
TOTAL DE POBLACION QUE ASISTE A LOS CENTROS
DE ENSEÑANZA PROFESIONAL. 1970.

	Profesional	%	Postgrado	%
Total	252,408	100.0	6,802	100.0
Hombres	185,599	73.5	4,773	70.2
Mujeres	66,809	26.5	2,029	29.8

Fuente: Op. cit. p.173.

CUADRO 7
TOTAL DE POBLACION QUE ASISTE A CARRERAS
SUBPROFESIONALES. 1970.

	Total	%
Total	145,486	100.0
Hombres	55,349	38.0
Mujeres	90,137	62.0

Fuente: Op. cit. p.173.

Conforme al nivel de educación y al trabajo que puede desempeñar la mujer de acuerdo a esa educación. podemos hacer la siguiente clasificación: (14, pp.78-79)

- a) Un primer grupo constituido por una gran masa de mujeres que trabajan prácticamente sin ninguna instrucción, ofreciendo sus servicios generalmente en tareas domésticas o similares, con posibilidades de superación sumamente limitadas.
- b) Un segundo grupo, mucho menos numeroso que el primero que, con un nivel de escolaridad no superior a la primaria, trabaja como obrera o empleada no calificada. Su posibilidad de superación depende generalmente de las políticas de la fábrica o taller en que labore.
- c) El tercer grupo que lo conforman las mujeres con carrera no profesional, que trabajan como empleadas, ya sean secretarías, vendedoras, etc., tanto en el comercio como en la industria y la banca. La limitación de sus salarios se basa en el tipo de institución en que labore.
- d) El último grupo lo constituyen las mujeres más preparadas. Su desenvolvimiento depende del tipo de institución en el que está prestando sus servicios.

Finalmente está el aspecto demográfico, que ha cambiado la concepción de la mujer para sí misma y para la sociedad. Si la humanidad pasó toda su historia haciendo creer a la mujer que su razón de ser era tener hijos, en la actualidad ese concepto ha tenido que cambiar, debido -como ya se mencionó- al problema demográfico. Ahora por el contrario se pretende inculcar a la mujer que debe planear y cuidar cada embarazo; sin embargo siendo una creencia arraigada desde que la humanidad se volvió sedentaria, hay aún gran resistencia hacia este control y esto ha obligado a buscar nuevas alternativas. Una segunda opción es la personalización de la mujer, es decir, que la mujer sea un ser humano no un objeto, para que la decisión de tener menos hijos o de no tenerlos vaya acompañada de un proceso de autorresponsabilización, para esto es necesario que haya mayores oportunidades de realización como ser social.

El acceso a la educación y la mayor participación en la fuerza laboral pueden favorecer fuertemente ese cambio; pero hay que subrayar

que no bastan por sí solos: deben ir acompañados de un proceso de revalorización de la mujer y de la persona humana en general.

La participación política de la mujer, su acceso a la educación y al trabajo, así como su revalorización como ser humano se ven limitadas por el tipo de subcultura en que se desarrolle.

Recordemos que México es un país pluriparticularista, donde convergen tres tipos de subcultura: la subcultura indígena, la subcultura tradicional rural o urbana y la subcultura moderna (14, pp.86-87).

Así en la subcultura indígena sus valores dependen de la magia y -- del tabú, todo conlleva a una moral de prohibición, la búsqueda de valores se enfoca al pasado, el prestigio social responde a una condición de adscripción, es decir, a condiciones heredadas o prestables. Los roles del hombre y la mujer se definen "naturalmente" a partir de la diferencia biológica primaria (14, p.90).

En estas sociedades las posibilidades de desarrollo de la mujer están limitadas al interior del grupo primario. Su trabajo, sea éste en el campo o en las artesanías, es generalmente tomado bajo la idea de una ayuda, su acceso a la educación es muy limitado debido a problemas del tradicional concepto del rol de la mujer.

En la subcultura tradicional existe un control social asentado en -- "el qué dirán". La concepción de la vida es estática (lo ideal es -- que cada generación repita a la anterior en cuanto a valores, normas y conducta). El prestigio social responde todavía a situaciones de adscripción, cuestiones como el apellido y la ascendencia familiar en que se nace tienen gran importancia. Los roles que aquí se le asignan al hombre y a la mujer están perfectamente delimitados y diferenciados. Cualquier pretendida evasión de los mismos se hace -- acreedora a una fuerte sanción social (14, pp.91-92). En estas sociedades la mujer sigue teniendo limitaciones dadas por el núcleo familiar, aunque sus posibilidades de acceso al trabajo y a la educación son mucho mayores que en la subcultura indígena. Aquí ya participa más activamente, aunque no en política.

En la subcultura moderna hay una concepción no religiosa de la vida proyectada hacia el futuro, con una moral de la libertad de conciencia, proliferación de múltiples instituciones que satisfacen necesidades que antes cubría la familia, una sustitución de la idea de la

providencia por la de la ciencia y la tecnología y una transformación de la familia de tipo nuclear-conyugal, de unidad de producción a unidad de consumo básicamente. La condición social está basada en valores de adquisición, es decir, ya no es tan importante lo que se recibe sino lo que uno es capaz de hacer. Los roles masculino-femenino no mantienen ya con la misma fuerza su carácter diferenciado, ahora se produce un intercambio basado en la capacidad personal, aptitudes y gustos personales (14, pp.93-94).

Dentro de este contexto la participación en el mundo del trabajo responde más a una vocación personal y este trabajo tiene más probabilidades de servirle a la mujer como una oportunidad de desarrollo personal, con menos limitantes y conflictos que en otras sociedades.

Como vemos, los valores típicos de cada subcultura inhiben o propician el desarrollo integral de la mujer.

CAPITULO 3

PARTICIPACION DE LA MUJER EN LA ACTIVIDAD ECONOMICA DEL PAIS

La cantidad de Población Económicamente Activa femenina en México es baja: en 1970 apenas llegó al 19% y en 1980 al 27.8%. Esta situación generalizada en los países en vías de desarrollo, es el resultado de diversas circunstancias directamente ligadas con el tipo de tecnología utilizada, la amplitud del mercado interno, la estructura de la población y el consumo nacional, el nivel de inversión, la calificación de la mano de obra femenina, las tradiciones y otros factores que contribuyen en conjunto a una auténtica discriminación en este campo (16, p.25).

3.1 FACTORES QUE AFECTAN LA OFERTA Y DEMANDA DE EMPLEO FEMENINO

La diferencia entre oferta y participación consiste en que la oferta está asociada a la mano de obra disponible o en actitud y condiciones de ofrecer su fuerza de trabajo. En México la oferta de mano de obra ascendía en 1980 al número de 43'346,993 personas; mientras que la participación está asociada a la utilización efectiva de la mano de obra que según los datos del X Censo General de Población es de 22'066,084 personas (17, p.67).

La demanda de mano de obra femenina es el factor más importante para explicar la restricción de la participación de la mujer en el trabajo, así como las formas y niveles específicos en que éste se concentra.

Dentro de los factores que afectan la oferta y demanda de empleo femenino se encuentran:

1. Aspectos estructurales de la economía

Como consecuencia del proceso de desarrollo y de la urbanización acelerada de los últimos cuarenta años, se han registrado en el país cambios importantes en la estructura de la población. La población urbana en 1940 representaba el 35.08% de la población total y la población rural era del 64.92%, para 1980 era del 66.3% y 33.7% respectivamente. Así también la población económicamente activa ocupada en actividades primarias en 1940 era del 65% y en 1979 era del 28.9 (19, p.123), en tanto que la población ocupada en la industria pasó del 27% en 1950 al 37.6% en 1978 (18, pp.77-82).

La causa de estas cifras es el desigual crecimiento que ha habido - en el sector industrial respecto al sector agrícola. Este crecimiento ha generado la migración de grandes grupos humanos a las zonas urbanas, lo que ha acarreado -en el caso de obreros no especializados- que los salarios se mantengan bajos.

Otro aspecto que ha cambiado la estructura económica del país es el consumo. El sistema de comunicación masiva y de publicidad acentúan la ideología consumista de las capas media y alta de la población y distorsiona también el patrón de consumo de los niveles mayoritarios. Esto puede apreciarse en el Cuadro 8 que muestra el porcentaje del gasto semestral que se consume en artículos no necesarios -- que podrían sustituirse por otros o dejar de consumirse.

CUADRO 8
PORCENTAJE DEL GASTO SEMESTRAL QUE SE CONSUME EN CIERTOS
ARTICULOS NO NECESARIOS

Artículos	Clase Mayoritaria (0 a 2 veces el SMG)	Clase Media (2.01 a 5 veces el SMG)	Clase Alta (5.01 a 8 veces el SMG) *
Alimentos preparados y alimentos preparados para niño	1.17 %	2.33 %	2.86 %
Refrescos **	3.60 %	3.27 %	2.65 %
Bebidas alcoholicas consumidas en el hogar	2.30 %	2.48 %	3.50 %
Insecticidas, desodorantes, cera p/pisos y limpia muebles	1.75 %	2.14 %	1.74 %
Papel absorbente en rollo, servilletas, papel aluminio y encerado, vasos y platos desechables	1.10 %	1.91 %	1.54 %
Tintes, shampoo y enjuagues	2.09 %	3.39 %	2.62 %
Maquillajes, lociones y perfumes	1.94 %	3.46 %	2.34 %
Cines, conciertos, -teatros y centro nocturnos **	4.62 %	7.50 %	7.64 %
Lotería y juegos de azar	1.13 %	1.74 %	2.52 %

Fuente: Encuesta Nacional del Ingreso y Gasto de los Hogares. 1977. Secretaría de Programación y Presupuesto.

* Nota: La aparente reducción del porcentaje de consumo de algunos artículos en la clase alta en relación a la clase media se debe a la falta de proporción entre los ingresos de una y otra.

** Los porcentajes de estos dos rubros pueden haber cambiado grandemente debido a las crisis económicas que ha sufrido el país y a los cambios de precios.

2. Posición socioeconómica de la mujer

La oferta de trabajo femenino se ve determinada por el origen de la clase socioeconómica al que pertenece la mujer. En los estratos económicos medio y alto las variables que incurren en que la mujer trabaje son: número y edad de los hijos, nivel de educación y las diferencias entre ingreso familiar y expectativas de consumo. En los estratos de bajos ingresos estas variables son: la necesidad de supervivencia y complementar el salario familiar.

3. Nivel educativo

El nivel de instrucción es un factor importante que influye en la decisión de la mujer para trabajar o no. En términos generales a mayor instrucción, mayor será la inclinación de la mujer a participar en la actividad económica; sin embargo, como se vio en el párrafo anterior, esto depende en mucho del estrato económico al que pertenezca. En el acceso de la mujer a la educación influyen tres factores que son:

- El nivel de desarrollo de la colectividad en que viva.
- La estructura del mercado de trabajo y
- Los aspectos culturales.

La dispersión de las comunidades de acuerdo a las características geográficas, el nivel de urbanización, la concentración de capitales que implica la creación de fuentes de empleo y el nivel de inversión gubernamental, son elementos que conforman el grado de desarrollo económico y social de las distintas entidades. Esto influye en el acceso a la educación ya que a mayor nivel de desarrollo de la entidad federativa la proporción de personas que han recibido algún grado de instrucción es más elevado y la diferencia entre la educación de cada sexo es menor y por el contrario, en los estados que enfrentan mayores problemas en su desarrollo son más altos los porcentajes de la población que queda o ha quedado fuera del sistema educativo y la diferencia entre los sexos se amplía.

En cuanto a la estructura del mercado de trabajo, la ubicación de la fuerza de trabajo femenino -como se verá más adelante- se da básicamente en el sector terciario de la economía ya que el nivel y tipo de educación de las mujeres es adecuado a éste, pues estos em-

pleos requieren de una preparación o entrenamiento relativamente cortos e implican un tipo de preparación compatible con las tareas que tradicionalmente se le asignan a la mujer y se ajustan al tiempo que serán ejercidas, es decir, el tiempo de preparación es adecuado al tiempo de duración de la mujer en el trabajo ya que generalmente lo abandonan al contraer matrimonio.

Las causas de que la mujer reciba una instrucción cuantitativa y cualitativamente inferior a la del hombre se debe también a las actitudes familiares que pretenden orientar a la mujer hacia carreras cortas o disuadirlas de seguir estudiando. Estas causas giran en torno a la idea (que aún prevalece en muchas comunidades) de que la actividad fundamental de la mujer es la procreación y cuidado de los hijos. Esto se aprecia en el hecho de que el descenso de los índices de asistencia es correlativo al aumento de las tasas de maternidad: a los 15 años de edad asisten a la escuela 173.89 de cada mil mujeres y han dado a luz 36.68. A los 19 años los factores se han invertido por completo: asisten a la escuela 33.62 de cada mil y son madres 233.93 (16, pp.51-52).

Para representar en forma más clara la baja educación de que adolece la mujer en México y que limita su integración en la economía del país, a continuación se presenta gráfica y cuantitativamente su participación en cada uno de los niveles educativos de nuestro país.

a) Analfabetismo

La población femenina analfabeta ha sido en nuestro país superior a la masculina desde principios de siglo. En 1900, considerando solo a la población de 10 años y más eran analfabetas el 77.75% de los mexicanos. De estos 3'542,483 eran hombres y 4'093,000 eran mujeres o sea, el 53.6% de los analfabetas eran mujeres (16 p.52). Para 1970, considerando también a la población de 10 años y más, había en el país 7'677,000 analfabetas, que representaban el 23.74% de la población en ese rango de edad, de los cuales el 57.3 eran mujeres. Finalmente en 1980 la situación había cambiado favorablemente para el grueso de la población más no para la mujer, los analfabetas eran ya sólo 6'451,740, o sea, el 17% respecto a la población de 15 años y más, de los que el 39.5% eran hombres y 60.5% mujeres (17, p.45).

En la gráfica 1 podemos apreciar como influye el nivel de desarrollo de cada entidad federativa en el grado de analfabetismo de la población en general, ésta se concentra también en entidades con grandes grupos indígenas. Así las entidades federativas con mayor grado de analfabetismo son Querétaro, Guerrero y Chiapas y los estados donde es mayor el analfabetismo femenino son Tlaxcala, Aguascalientes, Estado de México y Distrito Federal, en el caso de los dos últimos este fenómeno está muy relacionado a la emigración rural femenina a estas entidades y que por supuesto son empleadas en trabajos poco remunerados.

b) Primaria

En los niveles más bajos del sistema educativo la discriminación afecta más a grupos sociales que a la mujer específicamente por lo que la diferencia entre los sexos no es tan marcada: para la República en promedio el porcentaje de alumnos inscritos en el ciclo 1981-1982 es de 51 y 49 para hombres y mujeres respectivamente. En los estados donde las diferencias son muy pequeñas o prácticamente nulas son Aguascalientes, Durango, Morelos, D.F., Coahuila, Colima, Chihuahua, Jalisco y San Luis Potosí, es decir, en los estados donde el desarrollo regional es relativamente mayor las diferencias disminuyen y se amplían en los estados que están menos desarrollados, tal es el caso de Chiapas, Tlaxcala y Zacatecas. (Ver gráfica 2)

c) Secundaria

De este grado de educación académica en adelante se notará el visible descenso de la población femenina que asiste a las instituciones educativas. En el caso de la asistencia a la educación media básica el porcentaje promedio del país desciende del 49% en la educación primaria al 47% en la educación secundaria, lo que significa que más de 5 millones de estudiantes (mujeres) no continúan en el ciclo de educación media básica, estas cifras son realmente alarmantes ya que las mujeres que no continúan con sus estudios se sumarán al número de emigrantes a las zonas urbanas, donde sólo podrán trabajar en servicios domésticos o como obreras no calificadas con la

consecuente baja remuneración a su trabajo que provoca asimismo que se engrosen los cinturones de miseria y hambre.

En el análisis por entidad federativa vemos que los porcentajes son mucho mas dispares que en las gráficas de analfabetismo y población estudiantil en el ciclo primario; esto depende de varios factores: hay entidades como Durango, Guanajuato y el D.F., donde las estudiantes representan solo el 10 y 11% respecto al total. Como se ha mencionado en México conviven tres subculturas y en el caso de Durango y Guanajuato la subcultura imperante es la tradicional que prefiere abocar a la mujer hacia tareas que se identifiquen mas con su sexo (según la idea tradicional); en el caso de Distrito Federal estas diferencias se atribuyen más a la migración rural hacia esta ciudad, que -como ya se mencionó- no tiene posibilidades de seguir estudiando, sino que debe incorporarse de inmediato a la fuerza de trabajo.

En contraste con esta situación está el estado de Sonora cuya población femenina rebasa a la masculina en este nivel y estados como Baja California Norte y Chihuahua donde la diferencia es casi nula: apenas el 1%. (Gráfica 3)

d) Educación Media

Este punto se refiere ya no a la secundaria, sino a la capacitación para el trabajo y al profesional medio, que son los niveles que tienen como antecedente la primaria para el primero y la secundaria o equivalente para el segundo.

Al analizar este nivel lo primero que destaca es la preferencia femenina por las carreras cortas, que la capacitan para ejercer tareas rutinarias dentro de las empresas y que tienen una duración entre dos y tres años después de terminado el ciclo primario, así en la gráfica 4 observamos que en el promedio del país la mujer tiene una participación mayoritaria del porcentaje de estudiantes que asisten a este nivel (65%). Esto ocurre en todos los estados de la República.

Las causas para este comportamiento se ven claramente en el hecho de que:

1°. Requieren pocos años de estudio, por lo que la mujer puede inte

grarse más rápidamente a la fuerza de trabajo, con posibilidades ligeramente mayores de obtener mejores sueldos que sin esta instrucción.

2°. Muchas de las carreras incluidas en este nivel (comercio, taquí mecanografía, etc.) son compatibles con el matrimonio y en muchos casos la mujer no se resiste a dejar de trabajar al contraerlo.

3°. Estas carreras se apegan más a la idea tradicional del papel de la mujer que ya se ha mencionado con anterioridad.

En el caso del nivel profesional medio la situación cambia grandemente, en primer lugar se requiere de por lo menos tres años más de estudios, por lo que la proporción de mujeres sigue siendo dominante más no como en el nivel anterior, ahora solo es del 52%. En el análisis por entidad federativa ya no es mayor el número de mujeres en todos los estados, las diferencias son mayores; hay estados como Nayarit y Zacatecas con un 79 y 73% de participación femenina respectivamente y otros como son San Luis Potosí y México con 22 y 31% respectivamente. (Gráfica 5)

Además del hecho de requerir más años de estudio, el estudiar una carrera profesional media implica en muchos casos dejar el lugar de residencia de la familia para trasladarse a otras ciudades donde se imparten estas carreras, con la subsecuente oposición familiar, ya sea por ideas o por costumbres o por falta de medios económicos para solventar la estadía de la estudiante en otra ciudad.

e) Bachillerato

El cursar el bachillerato muestra por lógica la intención de continuar una carrera profesional, en cuanto al total de la población el número de alumnos inscritos se ha incrementado sustancialmente de 361,025 alumnos que se inscribieron en este nivel en el ciclo 1970-1971 (Cuadro 4, Cap.2), a 1'140,610 en el ciclo 1981-1982 (19, p.---246).

La situación para la mujer también ha mejorado, en el ciclo 1970-71 la proporción de mujeres era del 33.7%, para el ciclo 1981-82 era del 35.0%; sigue habiendo una gran discriminación hacia la mujer en materia educativa conforme se aumenta el número de años de estudio. Las causas siguen siendo las mismas mencionadas al principio del ca

pítulo. Así los estados en que el número de población femenina que asiste a este nivel educativo es menor son Chiapas y Querétaro con un 25 y 23% respectivamente y donde la proporción es más equitativa son los estados de Baja California Norte y Sinaloa con 40 y 41% de población femenina inscrita en bachillerato, respectivamente. (Gráfica 6).

f) Licenciatura

Es sin duda en el nivel de estudios profesionales donde más obvias son las disparidades con el sexo masculino, en general las mujeres representan sólo el 32% del total, esta cifra confirma que, según la clasificación de la población femenina de acuerdo al nivel de educación y al trabajo que puede desempeñar conforme a esa educación hecha en el segundo capítulo, el cuarto grupo -de mujeres más preparadas, profesionales- es extremadamente reducido ya que de acuerdo a los datos asentados en el Anuario Estadístico 1982 el número de mujeres inscritas en el nivel Licenciatura sólo asciende a 277,315 de 875,600 que conforman la población inscrita en este nivel. Estas cifras son alarmantes y no sólo para la mujer, sino para la población en general, ya que de 30'464,120 personas mayores de 20 años - (17,p.13), sólo el 2.9% cursan carreras profesionales y en el caso de la mujer, de 15'754,565 solo el 1.7% lo hacen. En los estados -- las disparidades entre los sexos también son muy grandes como son - Chiapas, Guerrero y Quintana Roo, donde la población de mujeres que asisten a este nivel académico es del 19, 21 y 15% respectivamente. El único estado donde la mujer participa en más del 40% en este nivel es Tlaxcala con un 45.5%. (Ver gráfica 7)

g) Normal Superior

En este nivel se nota un comportamiento diferente al de bachillerato y licenciatura, aquí al igual que en la educación media, capacitación para el trabajo y profesional medio, el porcentaje de alumnas es mayor que el de alumnos, para el promedio del país es del -- 52% contra un 48% de hombres.

Este cambio en la participación de los sexos se debe al tipo de tarea a realizar, ya que la docencia puede conjugarse mejor con el patrimonio debido al número de horas que se trabajan y también está -

mucho más de acuerdo al tipo de tareas que -según se ha visto- se le asignan aún al rol femenino.

El panorama por entidades federativas es básicamente el mismo que el promedio del país, excepto en estados como Baja California Sur y Chiapas donde aún en este nivel sigue habiendo una marcada diferencia en favor del sexo masculino. (Ver gráfica 8)

4. Edad y estado civil

El mayor porcentaje de participación femenina en la actividad económica del país se observa en las mujeres con edades entre los 20 y 24 años con un 37.3% de participación y decae paulatinamente a partir de los 30 años. Comparando estas cifras con las de 1970 se notan las siguientes diferencias: en 1970 los grupos donde había mayor participación era de 15 a 24 años y a partir de esa edad decaía fuertemente, de esta comparación podemos deducir el cambio que ha habido en 10 años con respecto al tiempo que permanece la mujer en el trabajo.

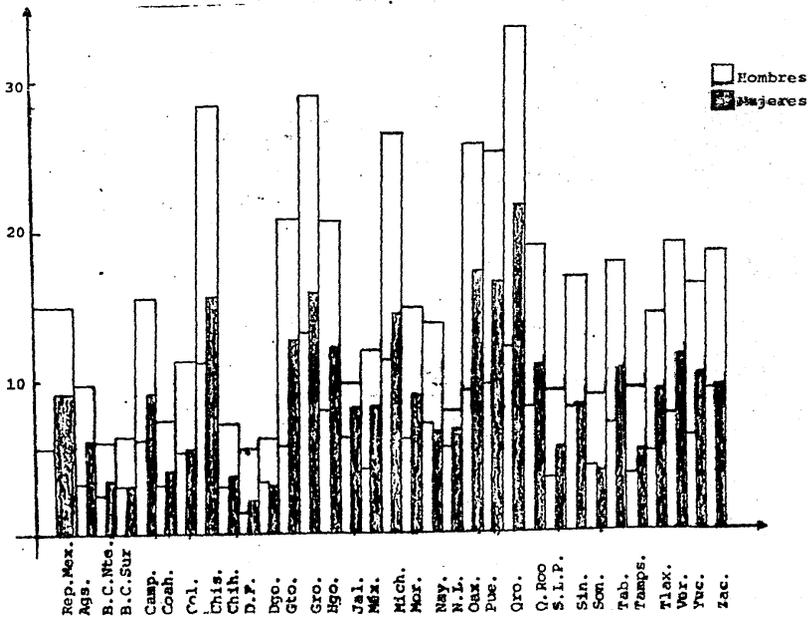
En 1970 la edad media para contraer matrimonio era de 21.7 años (16 p.30), por lo que muchas mujeres al casarse abandonaban el trabajo para dedicarse solo a las tareas del hogar. Para 1980 la situación ha cambiado, la mujer aún casada sigue trabajando; cierto es también que las cifras demuestran que muchas mujeres al tener hijos dejan de trabajar (ya que la edad óptima para tener hijos es entre los 20 y los 30 años), más el papel de la mujer -al menos en ciertos sectores- se ha modificado. Hoy en día el matrimonio y la maternidad ya no son limitantes absolutas para el desenvolvimiento de la mujer; desde luego que la participación de la mujer en la actividad económica sigue siendo excesivamente reducida ya que de cada 100 mujeres entre 20 y 24 años solo 37 trabajan, mientras que la trayectoria de los hombres es totalmente diferente, su participación empieza a ser importante a partir de los 15 años y en el grupo de 30 a 44 años, del total de hombres casi el 100% (96%) están activos, estas cifras decaen muy lentamente hasta los 74 años en que del total de hombres de esa edad el 71% sigue activo, así se advierte que la población masculina comienza a trabajar a temprana edad y permanece en actividad hasta edad avanzada. (Ver gráfica 9)

Las mujeres activas tienen un comportamiento sustancialmente distinto, pues su tasa de participación alcanza su más alto nivel en el grupo de 20 a 24 años y a partir de ahí casi se estabiliza hasta -- los 44 años, para reducirse aún más a partir del grupo de los 50 años en adelante, de ahí se deriva que el 55% de la población económicamente activa femenina sea soltera, el 28% casada y el 17% sean viudas, divorciadas o separadas (18, pp.74-76).

GRÁFICAS

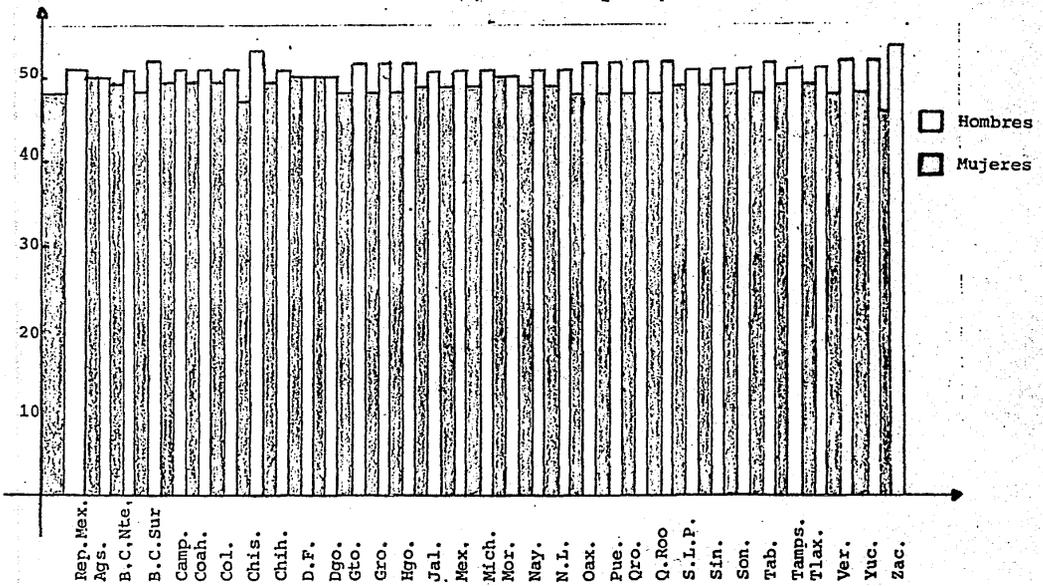
GRAFICA 1

ANALFABETAS DE 15 AÑOS Y MAS POR SEXO Y ENTIDAD FEDERATIVA. 1980



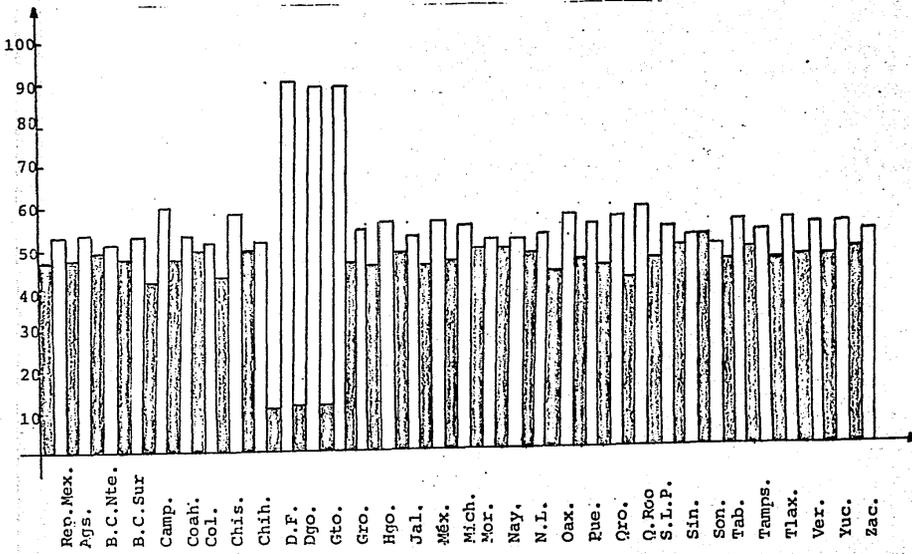
FUENTE: X Censo General de Población y Vivienda 1980, p. 45.

GRAFICA 2
 PORCENTAJE DE ALUMNOS QUE ASISTEN A LA ESCUELA PRIMARIA POR SEXOS Y ENTIDAD FEDERATIVA, CICLO 1981/1982.



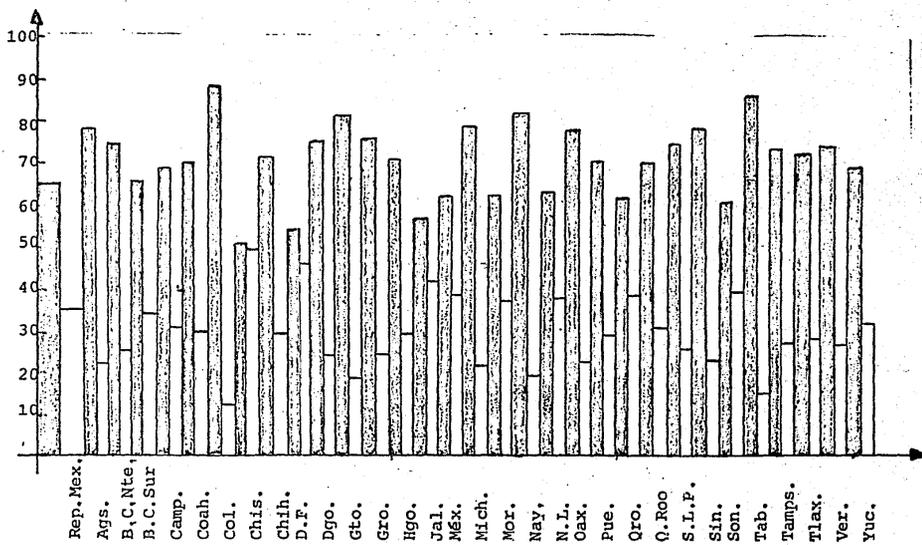
FUENTE: Anuario Estadístico 1982, pp. 229-233.

GRAFICA 3
 PORCENTAJE DE ALUMNOS QUE ASISTEN A LA ESCUELA SECUNDARIA POR SEXO Y ENTIDAD FEDERATIVA, CICLO 1981/1982



FUENTE: Anuario Estadístico 1982, pp. 237-242.

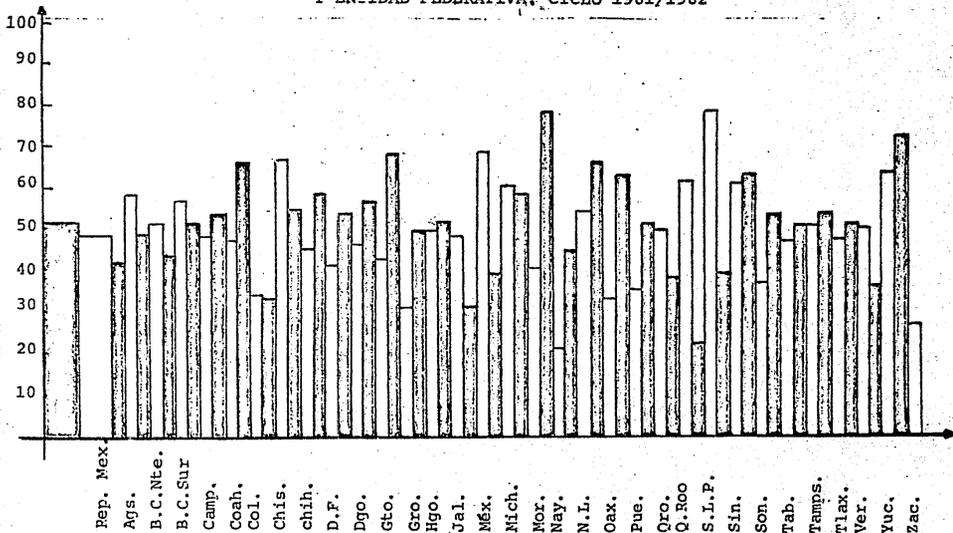
GRAFICA 4
 PORCENTAJE DE ALUMNOS QUE ASISTEN A LA EDUCACION MEDIA, CAPACITACION PARA EL TRABAJO
 POR SEXOS Y ENTIDAD FEDERATIVA, CICLO 1981/1982



FUENTE: Anuario Estadístico 1982, pp. 234-236.

GRAFICA 5

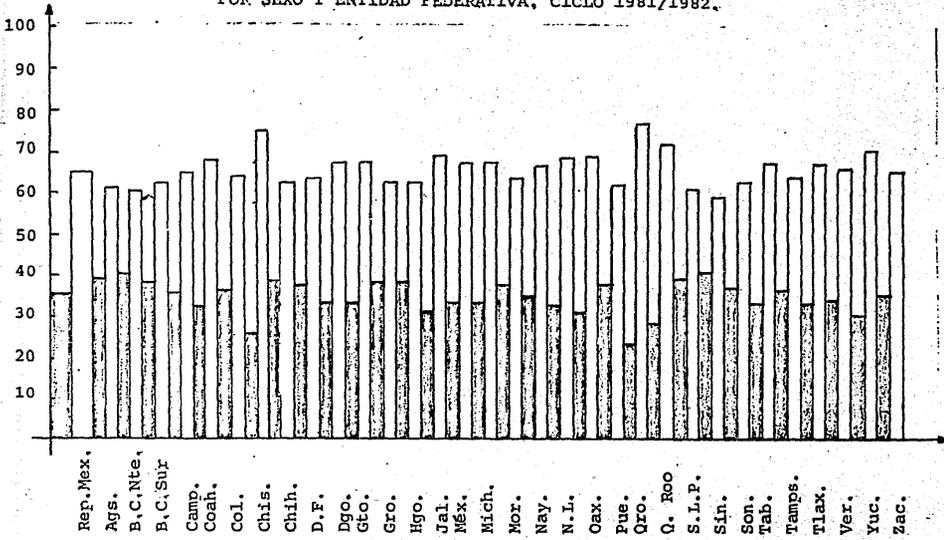
PORCENTAJE DE ALUMNOS QUE ASISTEN A LA EDUCACION MEDIA, PROFESIONAL, MEDIO POR SEXO Y ENTIDAD FEDERATIVA, CICLO 1981/1982



FUENTE: ANUARIO ESTADISTICO 1982, pp. 243-245.

GRAFICA 6

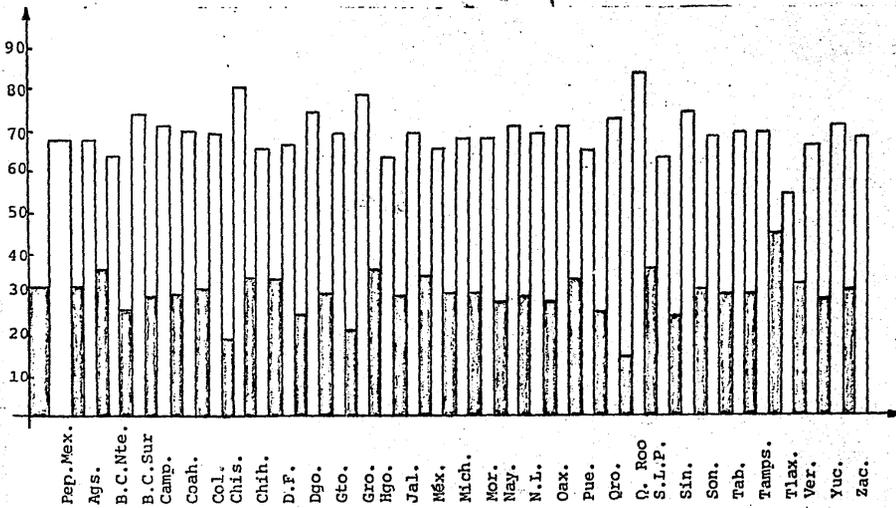
PORCENTAJE DE ALUMNOS QUE ASISTEN A LA EDUCACION MEDIA SUPERIOR, BACHILLERATO
POR SEXO Y ENTIDAD FEDERATIVA, CICLO 1981/1982.



FUENTE: Anuario Estadístico 1982, pp. 246-251.

GRAFICA 7

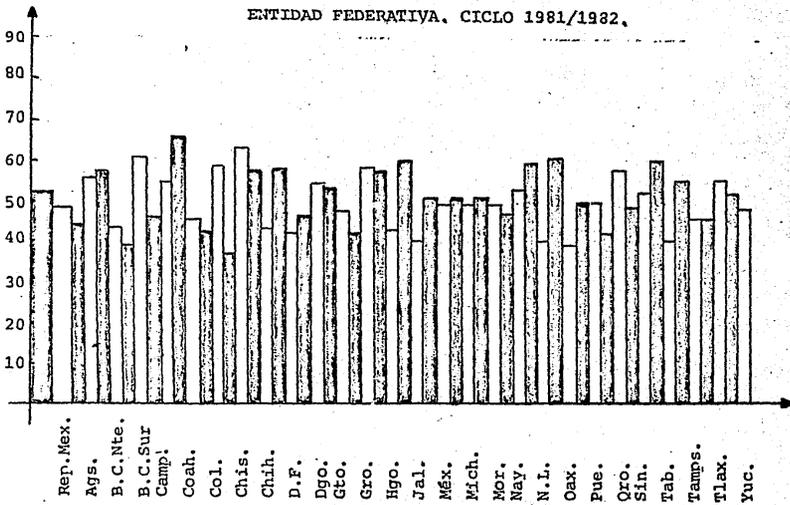
PORCENTAJE DE ALUMNOS QUE ASISTEN A LA EDUCACION SUPERIOR, LICENCIATURA POR SEXOS Y ENTIDAD FEDERATIVA. CICLO 1981/1982.



FUENTE: Anuario Estadístico 1982, pp. 257-262.

GRAFICA 8

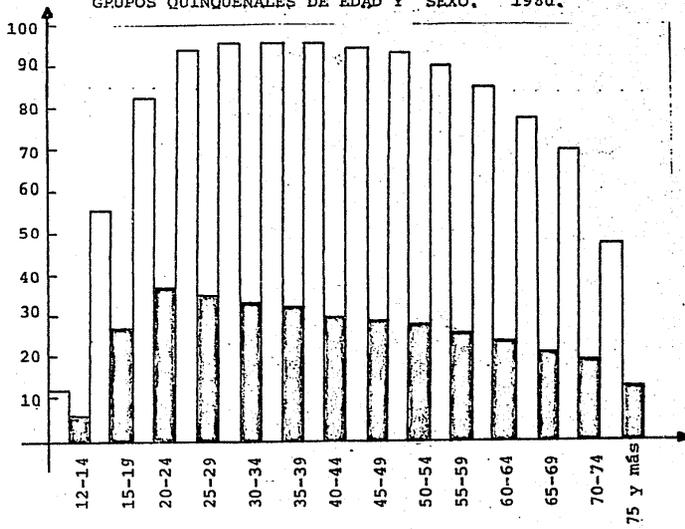
PORCENTAJE DE ALUMNOS QUE ASISTEN A LA EDUCACION NORMAL SUPERIOR POR SEXO Y ENTIDAD FEDERATIVA, CICLO 1981/1982.



NOTA: Los estados no asentados, no se encontraban registrados en el documento fuente.

FUENTE: ANUARIO ESTADISTICO 1982, pp. 257-261.

GRAFICA 9
 TASAS ESPECIFICAS DE PARTICIPACION EN LA ACTIVIDAD ECONOMICA POR
 GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD Y SEXO. 1980.



FUENTE: X Censo General de Población y Vivienda 1980, pp.67-99.

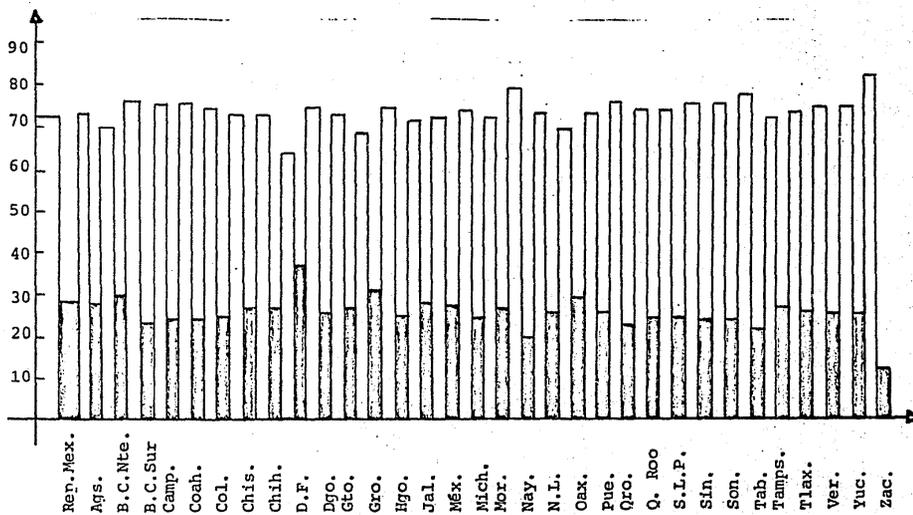
3.2 POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA DE 12 AÑOS Y MAS POR SEXO Y ENTIDAD FEDERATIVA

La mayor proporción de la población económicamente activa habita en las entidades que tienen un alto índice de urbanización o que concentran gran parte de la actividad económica, como es el caso del Distrito Federal, Jalisco, México, Puebla y Veracruz. En estos estados se ubica más del 45% de la población económicamente activa.

La concentración de la actividad económica, sin embargo, no se relaciona directamente con una mayor participación femenina, los únicos estados donde la participación femenina es relativamente alta son el Distrito Federal y Baja California Norte, con un 36 y un 30% respectivamente de población femenina económicamente activa; los estados con la menor participación femenina en este rubro son Nayarit y Zacatecas con 20 y 17%. (Ver gráfica 10)

En el inciso anterior se mencionó la baja participación femenina en la actividad económica, en la gráfica 10 y en la Tabla 1 se demuestra ya que de la población económicamente activa del país, la mujer sólo ocupa el 27.8%; esto se debe a la gran dependencia aún existente de la mujer respecto al hombre, al manifestarse esta gran dependencia puede deducirse una de las causas de las grandes masas de población que viven en la miseria o en condiciones de vida muy bajas, pues la mujer debe dedicarse sólo a las tareas de su casa y a sus hijos o a actividades poco remuneradas.

GRAFICA 10
 POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA DE 12 AÑOS Y MAS POR SEXO Y ENTIDAD FEDERATIVA, 1980.



FUENTE: X Censo General de Población y Vivienda 1980, pp. 103-189.

TABLA 1

P.E.A. DE 12 AÑOS Y MAS POR SEXO Y ENTIDAD FEDERATIVA

Entidad Federativa	P.E.A	Hombres	Mujeres
República Mexicana	22'066,084	15'924,806	6'141,278
Aguascalientes	159,943	117,362	42,581
Baja California Norte	403,279	282,646	120,633
Baja California Sur	69,954	53,900	16,094
Campeche	134,423	102,403	32,020
Coahuila	483,898	368,174	115,724
Colima	108,754	81,669	27,085
Chiapas	734,047	532,708	201,339
Chihuahua	664,707	484,112	180,595
Distrito Federal	3'312,581	2'110,685	1'201,896
Durango	357,163	267,668	89,495
Guanajuato	978,013	708,608	269,405
Guerrero	719,154	493,054	226,100
Hidalgo	505,091	377,014	128,077
Jalisco	1'143,854	1'011,201	402,653
México	2'410,236	1'751,363	658,873
Michoacán	872,775	656,969	215,806
Morelos	303,838	220,796	83,042
Nayarit	210,188	167,136	43,052
Nuevo León	803,764	594,972	208,792
Oaxaca	858,283	603,298	254,985
Puebla	1'081,573	796,751	284,822
Querétaro	224,435	173,221	51,214
Quintana Roo	79,341	59,282	20,059
San Luis Potosí	532,115	400,460	131,655
Sinaloa	568,427	430,238	138,189
Sonora	484,277	365,697	118,580
Tabasco	327,502	255,889	71,613
Tamaulipas	624,497	457,095	167,402
Tlaxcala	174,965	129,513	45,452
Veracruz	1'796,219	1'346,785	449,434
Yucatán	367,825	274,270	93,555
Zacatecas	300,963	249,867	51,096

3.3 PARTICIPACION POR RAMAS DE ACTIVIDAD

En el primer inciso de este capítulo se habló de los factores que afectan la oferta y la demanda de empleo femenino, de los cuales -- uno eran los cambios en la estructura económica mexicana que ha pasado de ser básicamente agrícola a industrial, este cambio obviamente ha afectado a la mujer pues ella junto con su familia ha tenido que emigrar a las zonas urbanas en busca de trabajo, pero ¿en qué sector de la economía ha encontrado acogida esa mano de obra no especializada? La respuesta trataremos de encontrarla en base a datos estadísticos registrados en el X Censo General de Población y Vivienda.

3.3.1 AGRICULTURA

"Podemos distinguir a grandes rasgos dos subsectores. Uno "moderno" que usa por lo general técnicas modernas de producción y distribución y produce tanto para el mercado interno como para el externo y está compuesto por agricultores que cuentan con una superficie laborable de riego o de temporal que les permite alcanzar niveles de vida satisfactorios para ellos y sus familiares. Este subsector lleva a cabo su producción con base en mano de obra asalariada, correspondiente en su mayoría al sexo masculino. La participación de la mujer como jornalera se da básicamente en la cosecha de determinados cultivos como hortalizas y frutales".

"El otro subsector "tradicional" está basado en técnicas atrasadas de producción y sus productos se destinan en proporciones considerables al autoconsumo; se integra por productores agrícolas que cuentan con extensiones laborables por lo general pequeñas, principalmente de temporal." En este subsector el proceso productivo se basa en gran medida en la utilización de mano de obra familiar; en este caso la mujer no recibe jornal, trabaja para ayudar a la familia en la siembra, cosecha y cuidado de animales. Para ella no existe diferencia entre su contribución a la labor del predio familiar y su -- trabajo de ama de casa propiamente dicho" (16, p.34).

Según el último censo realizado en 1980 de la población total ----- 5'417,126 personas se dedicaban a la agricultura y de estas sólo el

12.37% eran mujeres. Esta es una cifra muy baja, pero como se señalaba en el párrafo anterior muchas mujeres contribuyen al trabajo del predio familiar sin remuneración alguna y en algunas ocasiones sustituyen al varón cuando éste tiene que emigrar a otras zonas en busca de salarios complementarios y esto no lo registran los datos estadísticos, como tampoco registran cuántas de estas mujeres además de ayudar al predio familiar realizan otras tareas poco remuneradas como la venta de sus productos o la fabricación de subproductos.

Sin embargo, tomando en cuenta que la mayoría de los campesinos no poseen tierras propias y como ya se vió trabajan como asalariados, la participación de la mujer en este sector sí es escasa y como ya dijimos tiene que emigrar y/o dedicarse a tareas poco remuneradas y que requieren una escasa o nula calificación.

3.3.2 INDUSTRIA

"El crecimiento económico de nuestro país en los últimos tres decenios se atribuye fundamentalmente al dinamismo de la industria de transformación, sin embargo este dinamismo no ha tenido lugar en todas las ramas que integran el grupo de industrias de transformación, sino que se ha concentrado en unas cuantas..." "De entre estas sobresalen la química, las de bienes de capital, las de maquinaria y equipo eléctrico y electrónico. Han sido precisamente estas ramas las que tienen que absorber los volúmenes más significativos de mano de obra calificada".

"Al lado de estas grandes empresas coexisten un gran número de pequeñas y medianas industrias, las que cada día pierden importancia desde el punto de vista de su contribución al producto industrial, pero que dadas sus técnicas de producción proporcionan empleo a una considerable cantidad de mano de obra".

"Las pequeñas y medianas empresas, para poder competir con las grandes productoras, al no poder reducir sus costos por la vía del cambio tecnológico por carecer de los recursos de inversión que esto implica, los reduce abaratando el costo de la mano de obra, es precisamente en estas ramas menos dinámicas donde se concentra el em--

pleo femenino. La posibilidad de que absorban mayores cantidades de fuerza de trabajo es casi nula" (16, pp.35-36).

De lo anterior se deriva que las mujeres del grupo b) del que se habló en el capítulo 2, inciso 2.4 con un nivel educativo no superior a la primaria y que trabaja como obrera o empleada no calificada, - es en las pequeñas y medianas industrias donde encuentra empleo con la subsecuentemente restringida posibilidad de superación.

Así el mercado industrial de trabajo femenino se concentra básicamente en aquellas industrias cuya tecnología es intensiva en el uso de mano de obra poco calificada.

La población mexicana dedicada en 1980 a la industria manufacturera fue de 2'575,124 de los que el 26.31% eran mujeres. Una cifra más - de dos veces mayor que la población femenina dedicada a la agricultura y que demuestra una vez más el hecho de que México es un país urbano y que la migración hacia las zonas industriales no ha sido - benéfica para el grueso de la población.

3.3.3 SERVICIOS Y COMERCIO

La participación de la mujer en la actividad económica se encuentra concentrada en este sector. La proporción de mujeres que trabajan - en servicios y comercio en general es superior al 42% en relación - al número de hombres (17,, p.75). Para mostrar la condición de des- - ventaja de la mujer en este sector de trabajo se dividirá este sub- - inciso en trabajo doméstico y urbano.

La mayor concentración de mujeres se encuentra en:

a) Actividades que no requieren una preparación formal previa, porque son una prolongación de las actividades del hogar, como son:

- Preparación de alimentos
- Limpieza y mejoramiento de la casa
- Lavado de ropa
- Fabricación y reparación de la ropa familiar
- Adquisición del material necesario en el hogar
- Cuidado y educación de los niños
- Cuidado de enfermos y ancianos

b) En actividades que no requieran de capital abundante

c) Actividades de menor rango que requieran una preparación académica baja.

1. Trabajo doméstico

En esta actividad se relejan las características particulares del mercado de trabajo de la mujer. Los trabajadores domésticos en 1980 eran 913,558 de los que 814,963 eran mujeres, es decir, el 89.2% -- (17,p.102). La legislación laboral para este trabajo no es adecuada ya que no existen normas sobre jornada, salario, prestaciones, etc. Las diferencias regionales entre los niveles de ingreso provocan la migración de trabajadoras de zonas pobres a zonas con ingresos más altos. Como puede apreciarse es aquí donde se encuentran las trabajadoras del primer grupo mencionado en el capítulo 2, inciso 2.4.

2. Empleo urbano

En cuanto a las actividades no ligadas a tareas domésticas que se observan son las actividades en el sector comercio, las actividades de oficina y las actividades en otros servicios. Las mujeres pueden desarrollar la mayoría de ellas combinándolas con sus tareas domésticas, trabajando tiempo parcial o con gran libertad de horario si se dedican a vendedoras ambulantes.

En el caso del comercio, las vendedoras dependientes representan el 32.6% del total de personas dedicadas a esta actividad y las vendedoras ambulantes representan el 25% del total.

En las actividades relacionadas con otros servicios que no sean el doméstico, pero que en gran parte se refiere a los puntos señalados como una prolongación de las tareas del hogar y que pueden ser por ejemplo la preparación y venta de alimentos, el porcentaje se eleva al 43% del total.

Finalmente, en cuanto a las actividades de menor rango que no requieren un alto grado de instrucción, son generalmente las actividades de oficina; del total de personas dedicadas a esta actividad la mujer representa el 44%. En este sector se encuentran las mujeres del tercer grupo mencionado en el inciso 2.4.

Las causas de la gran concentración de mujeres en este sector ya se han mencionado anteriormente; resumiendo son básicamente dos:

- Requieren una baja o nula preparación
- Son más compatibles con las tareas de la mujer en el hogar

En este punto es donde se plantea la cuestión: ¿Qué ocurre entonces con el cuarto grupo de mujeres más preparadas, es decir, con carrera profesional? y específicamente ¿Qué ocurre con la Licenciada en Administración? ¿En que sector puede desenvolverse mejor? ¿Logra -- puestos ejecutivos?

Para resolver la primera pregunta podemos mencionar que según los datos registrados en el X Censo General de Población, la población de profesionistas era de 390,817, de los que el 18.3% eran mujeres (17, pp.100-101). Una población muy pobre, sin embargo, este punto se aleja del tema central de la presente investigación por lo que no se tratará más a fondo.

En cuanto a las siguientes preguntas el mencionado documento registra 959,100 patronos o empresarios (21,26% mujeres); 219,064 gerentes del sector privado (16.19% mujeres) y 20,917 administradores agropecuarios (8% mujeres) (17, pp.100-101 y 191).

En relación a estos datos hay varios aspectos a destacar:

- a) Muchas Licenciadas en Administración no trabajan, por lo que no se encuentran registradas en estos datos.
- b) La mayoría de Licenciadas en Administración no llegan a puestos ejecutivos.
- c) Los gerentes, patronos, administradores o empresarios mencionados en el censo no necesariamente son Licenciados en Administración.

Por esos aspectos es que se hace necesaria una investigación de campo que constituye el 2º capítulo de la 2a. parte de este documento, - en ella se tratará de conocer el porcentaje de Licenciadas en Administración que trabajan y cuántas de ellas llegan a niveles ejecutivos, así como conocer las causas por las que la Licenciada en Administración tiene dificultades para escalar a ese nivel.

Primeramente trataremos el papel, conocimientos y características - de la Licenciada en Administración que es el contenido del siguiente capítulo.

CONCLUSIONES DE LA 1a. PARTE

La mujer se ha visto esclava y víctima de prejuicios creados por el hombre y aceptados por ella, prejuicios que la condicionaban a un papel pasivo dentro de su realidad. Debía ser sumisa obediente e ignorante, en estos defectos radicaba su virtud. De ser un ser humano en iguales condiciones que el hombre, cumpliendo la función biológica que la naturaleza le asignó, pero también cumpliendo con una misión económica dentro de la sociedad donde se desarrollaba, - más siempre reconociendo la importancia de sus funciones y respetándolas, pasó a ser un objeto que solo servía como ornato y para procrear "hijos legítimos" (en su mejor caso) o para ser explotada en su trabajo y en su persona olvidándose de la "debilidad" de su sexo.

Esta situación de esclavitud y condicionamiento duró muchos siglos, la mujer ha tenido que luchar contra esos prejuicios que por antiguos han estado tan arraigados no sólo en el hombre, también en ella misma. De esta lucha se han obtenido muchos y significativos logros en la ideocincracia mundial que ha aceptado y reconocido la igualdad, no biológica, ni fisiológica y tal vez ni psíquica de la mujer con el hombre, sino intelectual, brindándole las mismas oportunidades de poner en práctica sus potencialidades.

Estos cambios no han sido tan palpables en general en los países subdesarrollados y por lo tanto en México. En nuestro país la mujer, desde la época prehispánica ha tenido un papel económico, social y político inferior al del hombre, situación que se vio reforzada por la degradación que sufrió durante la conquista y que acrecentó el machismo, que impidió e impide aún que muchos hombres acepten a una mujer como compañera, con igual capacidad e inteligencia que ellos, esto se denota en las estadísticas mostradas en el capítulo 3, donde se ve que la mayor participación de la mujer en la actividad económica está entre los 20 y 24 años de edad, antes de que contraiga matrimonio y en la poca participación de la mujer en la asistencia a los planteles educativos.

Esto merma el desarrollo integral del ser humano que en nuestro país aún lleva solo la responsabilidad de criar y educar a la niñez, que es la madre, que al no estar preparada para educar a sus hijos de una manera formativa y con miras altas de desarrollo per-

sonal, merma también el crecimiento del país y no le permite aumentar sus expectativas de desarrollo.

Esto, sin embargo, ha evolucionado; ahora la mujer tiene mayores oportunidades que hace 10 o 20 años y la ideología machista ha cambiado en muchos sectores de la población. En el nivel inferior de la escala socioeconómica la mujer tiene aún grandes obstáculos ideológicos sí, más también de necesidades económicas que la obligan a trabajar desde temprana edad en actividades poco remuneradas. Para resolver en cierto grado su problema se han instalado muchos centros de capacitación patrocinados por diversos organismos gubernamentales y sindicales.

En la clase media también existen obstáculos ideológicos a vencer, más no son ya tan marcados y le permiten a la mujer un mejor desenvolvimiento social y económico, se encuentran personas poco calificadas, pero su educación es mayor que la clase anterior y esto les da mayores expectativas de superación; también se encuentran mujeres muy bien preparadas que, aunque algunas deciden dedicarse sólo al hogar, la mayoría ejerce su profesión a pesar de estar casadas y tener hijos y sin detrimento de sus relaciones familiares.

En la clase alta la situación es parecida, hay mujeres poco calificadas, pero ellas se dedican de lleno a su hogar y hay otras muy bien calificadas que pueden o no trabajar.

En mi opinión personal el trabajo es un medio por el cual la mujer puede, además de ganar dinero, capacitarse, superarse y probarse a sí misma y a los demás que tiene la misma capacidad intelectual -- que el hombre y no se trata en forma alguna de rivalidad, sino de complemento, que sí la mujer y el hombre son individuales y complementarios en el hogar también lo pueden y deben ser en el ámbito político y económico para, de forma coordinada e integrada cumplir con sus respectivas funciones. Para lograrlo es necesario que haya una mayor participación política y económica, que tenga un mejor acceso a la educación y como ya se mencionó con anterioridad, una revalorización, no sólo de su sexo, sino del ser humano en general.

2 a . PARTE

LA LICENCIADA EN ADMINISTRACION

COMO EJECUTIVA

DENTRO DE LAS EMPRESAS

CAPITULO 1

LA LICENCIADA EN ADMINISTRACION EJECUTIVA

1.1 ¿QUE ES UNA LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN?

Para ser una Licenciada en Administración no basta con haber concluido los estudios que la acrediten como tal. Pero si no es así ¿qué es lo que requiere una Licenciada en Administración para ser lo realmente?

Analicemos primeramente algunas definiciones de administrador:

- Administrador es aquél que delega en otros determinadas funciones que se realizan en un organismo social, dirigiéndolos y coordinándolos (20,p.17).

- Persona que dentro de una organización tiene la facultad de delegar autoridad y compartir responsabilidad para alcanzar objetivos (21, definiciones).

En estas dos definiciones se toca el punto fundamental de la delegación de autoridad y responsabilidad que es indispensable en cualquier organización, además la administración debe ejercerse dentro de un organismo no importando su tipo ni finalidad y como es básico su esfuerzo debe dirigirse hacia los objetivos prefijados. Ahora bien, ¿basta con delegar funciones y responsabilidades para alcanzar objetivos?, en mi opinión personal en las organizaciones modernas el factor humano es vital, tanto para la buena consecución de los objetivos de la organización como para la conservación de la misma y la fijación de objetivos cada vez más altos; para eso hacen falta dos elementos más que se encuentran incluidos en la siguiente definición de administrar, estos son - un ambiente propicio y la optimización.

Administrar es crear un ambiente propicio para que, de manera -- coordinada se alcancen los objetivos de la organización óptimamente (21, definiciones).

Con los cambios vertiginosos que ha sufrido y continúa sufriendo el país y que por ende afecta a todas las organizaciones ya no se puede calificar lo óptimo de acuerdo a los insumos, debe hacerse de acuerdo a los resultados y esto implica la efectividad; para esclarecer este término citaré las siguientes definiciones: Efectividad: Mandar hacer lo que debe hacerse para contribuir - éxitosamente al fin de la organización (22,pp.9-11).

Efectividad: Es el grado en que un gerente logra los requisitos de "producto" (resultado) de su posición. La efectividad es vista mejor como algo que un gerente produce en una situación dirigiéndola adecuadamente (23,p.17).

Para el L.A. Eduardo Lara Hernández la efectividad es dar respuesta a las demandas del medio ambiente (24, Cap.II).

La empresa debe abocarse al exterior para de esta manera obtener resultados, por lo que la definición que más se apega es la del Lic. Lara y será la que utilizemos para los fines de este Seminario.

Con estos elementos de juicio procederé a enunciar lo que en mi opinión es una Licenciada en Administración:

Es la mujer que con el grado académico que la acredita como tal, delega funciones y comparte responsabilidades dentro de una organización, creando el ambiente propicio para que en forma coordinada se alcancen con efectividad los objetivos de dicha organización.

1.2 ¿QUE ES UNA EJECUTIVA?

"Persona que ocupa una posición en una organización formal, es responsable por el trabajo de por lo menos una persona más y tiene autoridad formal sobre esa persona" (23,p.383).

"El Gerente General es aquél individuo que aunado a su conocimiento profesional específico dentro de las diferentes disciplinas de la ciencia y la tecnología, aplica en un alto grado los conocimientos inherentes a la dinámica administrativa buscando establecer el equilibrio relativo a lo que se conoce como factores de la producción" (25,p.1).

"Un ejecutivo es un trabajador cerebral que en virtud de su posición o conocimientos adopta decisiones que hacen impacto en la ejecución y en los resultados globales" (22,p.16).

Hay varios elementos a considerar de las definiciones anteriores. En lo único en que coinciden es que el ejecutivo guarda una cierta posición dentro de la estructura de la organización; pero además necesariamente debe tener subordinados en quien delegar funciones

y responsabilidades (1a. definición), debe conocer la dinámica administrativa para poder prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, por limitada que sea su esfera de acción (2a. definición) y finalmente tiene la opción de tomar decisiones y éstas afectarán los resultados globales de la organización (3a. definición) así se trate del más bajo nivel ejecutivo dentro de esa organización.

Con base en estos elementos mi definición de ejecutiva es:

La mujer que dentro de una organización prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla en la esfera en que se desenvuelva para lograr resultados acordes con los objetivos generales de la organización.

Esto no significa que la Licenciada en Administración sea la única profesionalista que pueda ejercer en puestos ejecutivos, pero sí es la más indicada, por tener un conocimiento administrativo más profundo que cualquier otro profesionalista.

Sin embargo, el conocimiento administrativo no es lo único que necesita una Licenciada en Administración para serlo y mucho menos para ser una buena ejecutiva, requiere además ciertas características personales y otros conocimientos que se verán en los siguientes incisos, para desempeñar con éxito esa función.

Dentro de las actividades a realizar por una ejecutiva durante su ejercicio están:

- Ser una Directora, ya que debe guiar a sus subordinados, señalando objetivos y encauzando su acción para la realización de los mismos.

- Ser una Maestra pues siempre enseña a sus subordinados, consciente o inconscientemente, con métodos técnicos o empíricos, con el ejemplo o directamente. Esto es parte de su trabajo y de sus responsabilidades.

- Ser una Juez, ya que inevitablemente decide sobre el trabajo y conducta de sus subordinados, siempre califica y juzga.

- Ser una Consejera, ya sea con motivo del trabajo o en cuestiones personales que los subordinados le sometan a su consideración, la ejecutiva aconseja y orienta.

- Ser una Servidora, no sólo de la empresa, también de la sociedad

y como tal debe cumplir con la función social que le corresponda - (25,p.2).

Estas actividades son genéricas a la ejecutiva, las específicas de su puesto dependerán tanto del organismo en que labore como de la jerarquía ejecutiva en que se encuentre.

La ejecutiva, para realizar su función con éxito debe conocer además las realidades del ejecutivo que según Peter F. Drucker son (22,pp.18-23):

1. El tiempo de un ejecutivo pertenece en general a los demás.
2. El ejecutivo está obligado a mantenerse en movimiento y realizar tareas operativas.
3. El ejecutivo es efectivo en la medida en que otros utilicen su aporte.
4. El ejecutivo se halla inmerso dentro de una organización y difícilmente logra ver la realidad exterior.

Estas realidades disminuyen la efectividad ejecutiva por lo que, para poder realizar adecuadamente sus funciones la ejecutiva debe aprender a ser realmente efectiva, a este efecto Peter F. Drucker sugiere cinco prácticas que la ejecutiva debe comprometerse consigo misma a realizar:

a) Controlar su tiempo para manejar el escaso lapso que quede bajo su control. Para lograr esto debe primero diagnosticar cómo emplea su tiempo, esto puede hacerse mediante un registro; después analizar y eliminar las pérdidas de tiempo, sean estas originadas por exceso de personal, mala organización o deficiencias en la información. Finalmente debe consolidar el tiempo que le queda para las tareas más importantes, al decir consolidar nos referimos a lograr tener grandes lapsos en lugar de pequeños (aún cuando sean menos frecuentes) para realizar esas tareas (22,pp.34-61).

b) Encauzar su contribución hacia el exterior, orientar sus esfuerzos hacia los resultados más que hacia el trabajo. "La persona que concentra sus esfuerzos y pone énfasis en su autoridad hacia los de abajo es un subordinado, por más alto que sean su título y su rango. Pero la que se concentra en su contribución y se responsabiliza en los resultados es un alto ejecutivo, aunque sea un supervisor, ya que responde a la acción del conjunto" (22,pp.62-63).

c) Tornar productiva la energía. Esto debe hacerse con los subordinados, con los superiores y con uno mismo. Con los subordinados radica principalmente en cubrir los cargos y promocionar basándose en lo que cada persona es capaz de realizar, no para minimizar debilidades, sino para exaltar fuerzas, más sin adaptar el cargo a la persona; para ello es necesario cumplir los siguientes pasos:

- Al crear un cargo debe cuidarse de que no se trate de faenas imposibles, sino de tareas al alcance de personas normales, estas tareas deben estar además bien delimitadas.

- Lograr que cada cargo sea importante y exigente e implique un desafío a las energías y potencialidades de cada persona.

- Evaluar a cada individuo antes de pensar si puede ser promovido a otro cargo, es decir, descubrir qué puede realizar una persona antes de atender a los requerimientos del cargo.

- No pedir perfección, saber que para activar las fuerzas hay que tolerar los defectos.

Para tornar productiva la energía del superior es necesario, no -- estimularlo por medio de la adulación, sino obrar correctamente y presentarle las cosas que requiere de modo accesible y completo, de esta forma el ejecutivo encontrará eco en las esferas donde su aporte será utilizado.

Para aprovechar su propia energía deberá no acobardarse ante los -- obstáculos, por el contrario considerarlos como retos a vencer (22, pp.81-110).

d) Establecer prioridades y abocarse a las áreas que den los mayores resultados. El realizar una cosa cada vez significa el hacerlas todas rápidamente. Hay que dejar el pasado de lado y enfocarse a lo que produzca en lugar de vivir para enmendar errores. Para establecer prioridades la ejecutiva debe escoger el futuro, contra -- el pasado; enfocarse a oportunidades más que a problemas y apuntar alto, a una meta distinta y no a lo seguro y fácil de realizar (22, pp.112-124).

e) Finalmente debe tomar efectivas decisiones. Lo importante no es tomar muchas rápidas decisiones ya que esto significa cometer muchos errores, sino adoptar pocas pero trascendentales decisiones. El proceso para una efectiva toma de decisiones es:

1. Verificar claramente que se resuelvan problemas genéricos y que pueden ser resueltos mediante una decisión que establezca una pauta, un principio, es decir, abocarse a causas y no a síntomas.
2. Especificar claramente objetivos y fines de la decisión.
3. Enfocar la decisión a lo correcto más que a lo aceptable para - que signifique un compromiso su cumplimiento.
4. Convertir la decisión en acción, ya que si una decisión no es ejecutada es sólo una buena intención.
5. Usar la retroalimentación para probar la validez y efectividad de toda decisión, contrastándola con el curso de los hechos para - saber también en que momento se vuelve obsoleta (22, pp126-136).

Con el seguimiento de estos hábitos la Licenciada en Administración ejecutiva podrá ser directora, maestra, juez, consejera y ser vidora sin afectar su efectividad; por el contrario, podrá incrementarla, no sólo para ocupar mejores puestos, también para sentir se realmente útil y exitosa dentro de su función.

1.3 CARACTERISTICAS PERSONALES

La Licenciada en Administración ejecutiva -como ya se mencionó- debe tener ciertas características y conocimientos para realizar su función con éxito. Algunas de las características a mencionar parecerán obvias, sin embargo no se trata sólo de poseerlas, sino del grado en que se posean.

Dentro de las principales características personales están:

a) Inteligencia

Según el diccionario Pequeño Larousse Ilustrado la inteligencia es la facultad de comprender y conocer, sin embargo esta definición - solo se aboca a uno de los procesos cerebrales que es el aprendizaje. Hay otra definición que además de la capacidad de aprender y - conocer incluye la adaptación a situaciones nuevas:

"La capacidad general de un individuo de orientar concientemente - su pensamiento ante situaciones nuevas; capacidad general de adaptación psíquica a nuevos problemas y condiciones de la vida" (25, p.

5).

Esta definición requiere que la ejecutiva domine la teoría y la -- práctica para enfrentarse exitosamente a las situaciones nuevas. -- ahora bien, como mencionaba anteriormente no basta con poseer in- teligencia, para una buena ejecutiva es exigible cierto grado de -- la misma. Según Terman y Merrill el cociente de inteligencia va de 30 a 190, clasificando a los individuos que tienen entre 90 y 109 como normales o promedio, entre 110 y 119 de alto promedio, entre 120 y 139 superiores, entre 140 y 160 muy superiores y de 161 en a delante como genios (25,p.6). En general podemos decir que la eje- cutiva debe tener por lo menos una inteligencia mayor a la del gru po que va a dirigir.

Sin embargo, la sola inteligencia no garantiza que sus funciones las realice con éxito, necesita de otras características que refor- zarán su posición.

b) Don de mando

La relación jefe-subordinado tiene dos aspectos: por una parte es una relación de subordinación, es decir, de inferior a superior y por otra parte es una relación de mando, o sea de superior a infe- rior y es hacia esta última relación que nos abocaremos.

Primeramente enunciemos algunas definiciones que ayudarán a com- - prender qué factores requiere el don de mando.

Poder: "Capacidad de imponer, reprimir, utilizar la fuerza para im- poner una voluntad" (21,dirección).

"Capacidad para ejercer influencia, con medios para lograr obedien- cia" (26,p.244).

Autoridad: "Capacidad de mandar, mando concedido en un contrato -- que otorga y establece el poder" (21,dirección).

"Es poder legítimo, poder que viene a una persona en virtud de su papel, de su posición en una estructura social organizada y es so- cialmente aceptado" (26,p.245).

De acuerdo a la organización de una empresa la relación jefe-subor- dinado es una jerarquización de puestos, pero en el aspecto humano significa quién tiene el derecho de ordenar en el ejercicio de su autoridad de acuerdo a su posición como ya se vió y quién tiene el deber de obedecer.

La labor de la ejecutiva será hacer que sus subordinados logren los más efectivos resultados, no sólo cumpliendo con sus obligaciones, sino motivando en ellos que las realicen con celo y confianza: el celo refleja ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo y la confianza refleja experiencia y habilidad técnica.

La moral del grupo de trabajo es muy importante, por lo que la ejecutiva debe usar motivadores que originen la máxima actuación y debe inspirar confianza. Dentro de los motivadores está la comunicación que debe ser ascendente y descendente, es decir, no basta emitir ordenes, también hay que tomar en cuenta al subordinado y permitirle que retroalimente al superior. El otro elemento: la confianza está basada en el éxito de las decisiones de la ejecutiva, por lo que se recalca la importancia del proceso enunciado en el inciso 1.2 de este capítulo.

Hay varias facultades a desarrollar por la ejecutiva para fortalecer la relación jefe-subordinado:

1. El aprendizaje en el ejercicio del mando. La ejecutiva debe familiarizarse con la autoridad de su puesto, para no caer en errores de arbitrariedad.
2. Los fines de la autoridad. Debe saber que la finalidad de la autoridad es crear y mantener el orden, siendo justos para procurar el bien común.
3. Objetividad. Debe tratar de observar y trazar las causas de los acontecimientos en forma no emocional.
4. El desarrollo de las cualidades de líder. Es decir, lograr ser vista por otros como la principal responsable del logro de los objetivos del grupo, con la capacidad de hacerse respetar y admirar por sus subordinados.
5. Habilidad para motivar a los subalternos. Inducirlos a trabajar con confianza y celo.
6. La comprensión humana. Es decir, saber ponerse en lugar del otro para comprender mejor a los demás.

c) Capacidad de comunicación

La comunicación conceptuada como un intercambio de información es esencial en cualquier sistema social. El hecho de un intercambio -

implica que toda comunicación siempre se da en dos direcciones y - requiere de respuestas, sean estas verbales o conductuales. La importancia fundamental de la comunicación es que modifica conductas (27, pp. 682-683).

Dentro de la relación que nos interesa, es decir, jefe-subordinado las comunicaciones que se establecen son básicamente de cinco tipos:

1. Órdenes para hacer una tarea específica: instrucciones de trabajo para asegurar una ejecución confiable.
2. Información diseñada para que comprenda la tarea y cómo se relaciona ésta con otras tareas organizacionales: explicación razonada del trabajo para darle una visión completa de la importancia de su trabajo y lo que se espera de él.
3. Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales: debe informársele sobre las obligaciones y derechos que tiene como miembro del sistema (vacaciones, sanciones, permisos, etc.).
4. Retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución de su trabajo: esto le sirve al subordinado para que se reconozcan sus méritos y para aprender cómo desarrollar más a fondo sus capacidades, aprendiendo de sus errores.
5. Información de carácter ideológico, para inculcar la noción de una misión por cumplir: adoctrinación respecto a las metas, lograr interesar a los subordinados en las metas organizacionales (26, pp. 266-269).

Como decíamos anteriormente la comunicación modifica conductas y - en la lista anterior de comunicaciones jefe-subordinado puede notarse que de realizarse adecuadamente, traerá consigo una conducta positiva en la realización de las tareas, así como una moral alta ya que no basta con que el empleado sepa qué tiene que hacer, debe saber también por qué va a hacerlo para identificar su trabajo y a él mismo con las metas organizacionales; cómo lo está haciendo, -- así como qué beneficios y obligaciones implica pertenecer a esa organización:

Así la comunicación está estrechamente ligada con la efectividad ejecutiva de la Licenciada en Administración, facilitándole la creación del ambiente adecuado para que se alcancen los objetivos orga

nizacionales de acuerdo a las demandas del medio ambiente.

d) Mezcla de intereses.

Para realizar éxitosamente su labor la Licenciada en Administración ejecutiva debe mezclar sus intereses personales con los organizacionales para poder realizar en esta forma una comunión de ideales que le permitan un adecuado desarrollo.

1. Personales

- Conocimiento profundo de la rama del negocio a que pertenece.
- Conocimiento profundo de los objetivos y políticas de la empresa y aceptación de los mismos como propios.
- Conocimiento de las técnicas de dirección.
- Un alto sentido de honestidad, lealtad y profesionalismo.
- Lograr un equilibrio que conlleve a la imparcialidad en la solución de problemas.
- La realización como profesional dentro de la organización.
- Establecer metas cada vez más ambiciosas de superación personal.

2. Organizacionales

- Motivar en los subordinados y en ella misma la realización de las metas de la organización por incluir en esa realización las suyas propias.
- Sentirse parte del propio organismo, es decir, una total integración al mismo.

e) Valores morales

Los valores morales son las virtudes:

Prudencia: es la virtud de la razón, por la que el hombre sabe lo que hay que hacer o evitar en el momento presente.

No significa temor o exceso de precauciones, es el término medio entre la precipitación y la excesiva cautela.

Justicia: dar a cada uno lo que le corresponde. Dar a cada uno lo que necesita.

Hay tres clases de justicia: a) Conmutativa, la que rige las relaciones entre los hombres b) Distributiva, relación adecuada de la sociedad con la persona y c) Legal o social, relación adecuada --

del individuo con la sociedad.

Fortaleza: es la firmeza del alma, capaz de vencer las dificultades propias de la vida.

Templanza: es la moderación de los placeres (lo que halaga sólo -- los sentidos) y las pasiones (cuando no se pueden gobernar esos -- placeres) (27, pp. 218-219).

Estos valores morales tienen dos características:

1. Perfeccionan al hombre de modo que lo hacen más humano.
2. Dependen exclusivamente del libre albedrío, se adquieren sólo a base de esfuerzo y constancia; se obtienen por la conducta del hombre en cuanto al hombre, éste es sujeto activo no pasivo con respecto a los valores morales (27, pp. 98-101).

Así la Licenciada en Administración ejecutiva debe trabajar empeñosamente para lograr estas virtudes que la ayudarán a cumplir su misión exitosa y humanamente. Dentro de la organización en que preste sus servicios debe abocarse específicamente hacia:

- Tratar a las personas como tales y no como parte de una máquina.
- Dar oportunidades a los miembros de la misma de desarrollar sus capacidades y potencialidades.
- Aumentar la eficiencia en todas las metas de la organización.
- Procurar crear un medio ambiente para un trabajo estimulante.
- Lograr la participación de todos los miembros de la organización tanto en el diseño y ejecución del trabajo, como en la toma de decisiones.
- Tratar al ser humano como persona con necesidades importantes para su trabajo y su vida.
- Dar al ser humano el lugar y la dimensión que le corresponde dentro de la organización.

f) Juicio

En el juicio se entremezclan las vivencias, los conocimientos y la experiencia, es decir, hay una relación directa entre sujeto-objeto que permite afirmar o negar una idea en relación a otra.

Estos conocimientos, experiencias y vivencias influyen en las decisiones que toma todo ejecutivo, es por esto que la Licenciada en Administración ejecutiva debe tener un juicio recto para evitar --

que sus sentimientos influyan en ella y por ende en sus decisiones y éstas puedan ser erróneas, esto implica la imparcialidad y sobre todo la objetividad de que se había hablado antes. Para tener un juicio no sólo correcto, sino también verdadero.

g) Iniciativa

La Licenciada en Administración ejecutiva debe ser una persona que tenga un alto sentido para desarrollar iniciativa, es decir, debe tener facilidad para generar ideas que permitan mejorar los métodos y sistemas establecidos en la organización.

También es conveniente la comunicación de sus ideas a sus subordinados para despertar en ellos el interés por analizar la viabilidad de las mismas para llevarlas a la práctica y constatar a través de ello la validez de las mismas; así como generar sus propias ideas.

1.4 CONOCIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es lógico que la Licenciada en Administración conozca el Proceso Administrativo puesto que debe dirigir el trabajo de los demás y lograr a través de éstos resultados, que serían imposibles para una sola persona, debe saber prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Sabemos que hay varias divisiones del Proceso Administrativo, sin embargo por considerarlo más fácil para su comprensión utilizaremos el propuesto por Agustín Reyes Ponce del que sus elementos son:

1. Previsión: responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?
2. Planeación: responde a la pregunta ¿qué se va a hacer?
3. Organización: responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?
4. Integración: responde a la pregunta ¿con qué se va a hacer?
5. Dirección: se refiere al problema de ver que se haga.
6. Control: investiga en concreto cómo se ha realizado.

1.4.1 PREVISION

"Elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse revelados por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa" (20, p.101).

Lo anterior requiere:

1. La fijación de objetivos o fines que se persiguen.
2. Investigación de los medios con los que puede contarse, así como de los obstáculos que pueden encontrarse.
3. Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ello como base de -- nuestros planes.

La previsión tiene tres principios que son: la probabilidad, la objetividad y la medición.

a) Principio de la Probabilidad

"Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que, por el número de factores y la interacción de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo, sin que sea válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta".

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria (con bases estadísticas, de pronósticos y otras técnicas), la que será tanto mayor, cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias los métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad enunciados antes (20, pp102-103).

b) Principio de la Objetividad

"Las previsiones deben descansar en hechos más que en opiniones -- subjetivas" (20, p.106).

Esta objetividad descansa en la calidad y cantidad de información con que se cuente, para que las previsiones no se basen sólo en -- opiniones y criterios que pueden ser erróneos.

c) Principio de la Medición

"Las previsiones serán más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible

de medirse" (20,p107).

Estas mediciones pueden hacerse por medio de la estadística y de otras ramas de la matemática, así como el auxilio de otras ciencias incluso como la psicología para medir inteligencia u otros aspectos de la personalidad.

Uno de los requisitos de la previsión es la fijación de objetivos, pues bien, definamos qué es un objetivo y sus tipos y finalmente enunciemos las reglas para su fijación.

- Concepto de objetivo: "Representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo" (20,p.108).

- Tipos de objetivo:

1. Individuales y colectivos. Los primeros son los que persigue una persona física concreta y los últimos los que persigue un grupo humano.

2. Generales y particulares. Los generales son en un sentido más amplio, tienen además varios objetivos particulares y abarca a más gente que éstos; los particulares forman parte del general y su influencia es en un número de personas.

3. Básicos, secundarios y colaterales. Los objetivos secundarios son medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Los objetivos colaterales son los que, sin ser buscados directamente como principales se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios.

4. A corto y largo plazo. Dependen del tiempo para el cual se programen.

5. Naturales y arbitrarios. El objetivo natural es aquél que por sus propias características busca determinada función, organización, etc. Y objetivo arbitrario es aquél que se propone el empresario o la persona que dirige o realiza la acción, distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función.

- Reglas para su fijación:

No se trata de dar recetas de cocina o panaceas, sino de ciertas observaciones que le ayudan a la Licenciada en Administración ejecutiva a no confundir los objetivos o situarlos en relación con los demás. Hay dos tipos de reglas, las negativas que pretenden ayudar a no confundir el verdadero objetivo con otros que parecen

serlo y las positivas que ayudan a situarlo, definirlo, clasificarlo y explicarlo claramente (20, pp.112-116).

1. Reglas negativas

- a) No tomar como objetivo lo que puede ser tan sólo un síntoma o elemento.
- b) No confundir el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo.
- c) No tomar como posibilidades contradictorias las que quizá sólo son contrarias.
- d) Tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con los que se le parecen.

2. Reglas positivas

- a) Procurar contar con opiniones diversas, sobre todo si son puntos de vista distintos y/o complementarios.
- b) El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia.
- c) Aplicarle las siguientes preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿quién?, --- ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿por qué?
- d) El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo.
- e) Los objetivos deben ser estables.

Otro de los requisitos de la previsión es la investigación de los factores positivos y negativos que influirán en el logro de nuestros objetivos para, de esta manera determinar los medios más adecuados para alcanzar el objetivo fijado.

Las reglas que deben seguirse para hacer esta investigación en forma sistemática son:

- a) Tener a la vista el mayor número de factores positivos y negativos y clasificarlos adecuadamente. Esta clasificación puede hacerse de acuerdo a su generalidad, es decir, externos a los negocios o a su particularidad, o sea, internos a la empresa.
- b) Distinguir los factores mensurables de los de mera apreciación.
- c) Distinguir los factores disponibles de los que no lo son para la organización, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podemos allegarnos, sus fuentes, costo de adquisición, etc.

- d) Seleccionar los factores estratégicos.
- e) Tratar de fijar los elementos totalmente imprevisibles para buscar el modo de prever y evitar los efectos dañinos que puedan producir.

Los instrumentos de que se vale la investigación son fundamentalmente la observación y la encuesta.

El último requisito de la buena previsión son las alternativas.

El fin de las alternativas es escoger entre varios caminos a seguir aquél(llos) que sea(n) el (los) óptimo(s) para lograr la adaptación de los medios al fin.

Para el establecimiento de cursos alternativos de acción, algunas reglas útiles son:

- a) Esforzarse en pensar cómo podría lograrse el mismo fin propuesto pero por diversos medios.
- b) Puede también, por el contrario, analizarse si la investigación de los medios nos indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicial.
- c) No tomar el dilema "se hace o no se hace", sino analizar combinaciones intermedias.
- d) En las organizaciones ya en operación analizar los efectos que produciría la no acción.
- e) Para valorizar los diversos cursos de acción y escoger el o los mejores, deben usarse como criterios:
 - El riesgo esperado, comparado con los beneficios.
 - La mayor economía de esfuerzos.
 - El tiempo necesario para desarrollar cada alternativa.
 - La limitación de recursos con que puede contarse.
- f) Es necesario a la empresa que confronte un problema:
 - Definirlo con exactitud.
 - Separar los factores básicos que influyen en él.
 - Tratar de definirlos y hacerlos mensurables.
 - Ensayar diversas combinaciones de los factores en sus distintos grados, logrando diversas soluciones alternativas.
 - Poner por escrito dichas soluciones alternativas consignando en cada caso ventajas y desventajas.

- Ponderar esas ventajas y desventajas en relación al problema a resolver.
- Escoger la mejor solución y complementarla en todos sus detalles
- Ver si las otras soluciones pueden quedar incorporadas en el plan, como caminos de recambio, para situaciones especiales, fallas de la solución principal adoptada, etc. (20, pp.136-139).

1.4.2 PLANEACION

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números, necesarios para su realización,

Las fases de la planeación son:

1. Establecimiento de políticas, es decir, los criterios generales para orientar la acción.
2. Definición de procedimientos, secuencia de operaciones para realizar una función.
3. Determinación de programas y presupuestos, es decir, cuantificar en tiempo y dinero los planes.

Los principios en que se basa la planeación son tres:

a) Principio de la Precisión

" Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas"

b) Principio de la Flexibilidad

" Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión" Esto significa que todo plan debe tener una dirección, más debe permitir las adaptaciones necesarias, sin necesidad por ello de cambiar totalmente la dirección original.

c) Principio de la Unidad

"Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar coordinados e integrados de tal modo, que en

realidad pueda decirse que existe un solo plan general".

Esto está relacionado con los objetivos, los planes deben ser acordes con el objetivo general, para de esta forma facilitar su integración.

La primera fase de la planeación es el establecimiento de políticas. Política puede definirse como un criterio general cuyo objeto es orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar.

Debe tenerse cuidado de no confundir los términos objetivo, regla y política.

El objetivo fija las metas, en tanto que las políticas dan ya la orden de lanzarse a conseguirlas, señalando algunos medios genéricos para lograrlas.

Las políticas difieren además de las reglas por su mayor generalidad y porque las reglas no dejan campo de decisión o elección al jefe, en tanto que las políticas buscan señalarle solamente los criterios generales para orientar su acción.

Ahora bien, las políticas por la forma de originarse pueden dividirse en:

1. Externamente impuestas. Estas pueden ser por la ley.
2. De apelación. se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores; formándose así por tres o cuatro resoluciones semejantes una norma de aplicación o interpretación.
3. Expresamente formuladas. Son las que de una manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan para regir en términos generales de un campo.

Las políticas por su extensión pueden ser generales o particulares. Las reglas para su establecimiento son:

- a) De su fijación. Todas las políticas que han de influir en la actividad de una sección, departamento o de toda la empresa deben quedar claramente fijadas, de preferencia por escrito.
- b) De su difusión. Es indispensable que sean debidamente conocidas en los niveles donde han de ser aplicadas.
- c) De su coordinación. Debe haber alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas.

d) De su revisión periódica. Deben fijarse plazos en que las políticas serán revisadas para que sean actuales y no obsoletas (20, pp 170-172).

La segunda fase es la definición de procedimientos que son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una organización.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una organización pero son más numerosos en los niveles de operación.

Las reglas para su definición son:

- a) Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente.
- b) Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina como la sobreespecialización.
- c) Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

La última fase de la planeación es la determinación de programas y presupuestos, los programas son aquellos planes que además de fijar los objetivos y la secuencia de operaciones, registran el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Los programas pueden ser generales o particulares, según que se refieran a toda la empresa o a un departamento en especial. También pueden ser a corto o a largo plazo, según el tiempo en que piensan completarse.

Las reglas para su establecimiento son:

- a) Todo programa debe contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.
- b) Debe hacerse siempre la venta o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlo.
- c) Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Los presupuestos son una modalidad especial en los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Se llaman financieros si dichos elementos se estiman en unidades monetarias como costos, utilidades, pérdidas, gastos, etc., son no financieros si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino sólo en cantidades de producción, ventas, etc.

Algunas de las técnicas que pueden utilizarse en la planeación:

1. Manuales, tales como los de objetivos y políticas, los departamentales, los de empleado o bienvenida o los de organización.
2. Diagramas de proceso y de flujo. Sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
3. Gráficas de Gantt. Tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
4. Programas de diversa índole tales como los pronósticos.
5. Los sistemas de planeación conocidos, como técnicas de trayectoria crítica, tales como el CPM o Ruta Crítica y el PERT, con sus variantes de PERTIME Y PERTCOST.

1.4.3 ORGANIZACION

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Como vemos organizar consiste en dividir las actividades humanas que se efectúan(rán) en la organización para después coordinarlas de tal forma que el conjunto de ellas actúe como una sola.

Los principios que rigen la organización son:

a) Principio de la Especialización

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza"

Para aplicar este principio es necesario enfatizar que la especialización es útil sólo cuando se tiene un conocimiento generalizado del trabajo y sus relaciones con los demás y que la especialización tiene como límite la naturaleza humana del trabajo para no provocar la sobreespecialización que atenta contra la dignidad hu-

mana.

Con el fin de evitar esa sobreespecialización se están dando nuevas formas de organización que terminan con este peligroso principio, sobre todo en los niveles operativos de la empresa, en los que se pretende que el hombre haga el proceso completo de un producto (24, Cap. III). Desde luego que esto sólo es posible en ciertos tipos de organización, pero es una forma de organización en la que se delega mayor responsabilidad al trabajador y hace menos tedioso su trabajo; otra solución a este problema es la rotación periódica de puestos dentro del proceso productivo.

b) Principio de la Unidad de Mando

"Para cada función debe existir un solo jefe"

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.

c) Principio del Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella"

La autoridad y responsabilidad deben ser correlativas, si a una persona se le hace responsable de ciertos resultados se le deberá dar al suficiente autoridad para que los logre.

d) Principio de Equilibrio de Dirección-Control

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando"

Las etapas de la organización son tres:

1. Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

2. Funciones. Determinación de cómo deben dividirse las actividades especializadas.

3. Obligaciones. Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñadas por una persona.

Comenzaremos con las funciones, su división en el primer nivel jerárquico es normalmente funcional y se debe de partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados.

Algunas de las reglas para hacer esta división de la manera más --

eficiente son:

a) Hacer una lista escrita de todas las funciones que se considere que deben encontrarse en el primer nivel jerárquico, sin perder de vista los objetivos y planes a realizar.

b) Definir en forma sencilla o precisarse al menos cada una de las funciones listadas.

c) Para cada una de las funciones se procede de idéntica manera -- hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.

d) Se repite en forma idéntica esta operación hasta alcanzar los -- últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar -- todas las funciones que se deseen analizar.

e) Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las -- funciones obtenidas en unidades concretas de organización, aten--- diendo al número, calidad, preparación, experiencia, etc. de la -- personas de que se puede disponer.

f) La forma de consignar esta departamentalización concreta suele ser doble:

- Unos autores aconsejan que se haga una carta de organización señalando a cada persona los diversos títulos que le correspondan -- por las distintas funciones que asume.

- Otros aconsejan que se conserve la carta de organización estructurada con las funciones que deben existir separadas en los cua--- dros y niveles que les correspondan, cuidando tan solo de colocar en cada cuadro, debajo del nombre de la función el de la persona -- que se encargue de ella.

Las unidades de organización se deben realizar de acuerdo al trabajo a desempeñar; las personas concretas de que se pueda disponer y los lugares en que dicho trabajo debe realizarse. Estas divisiones pueden ser por producto, por territorio, por proceso, etc. Y dependen del tamaño y giro de la empresa.

Los sistemas de organización son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de los cuales se -- realiza la organización. Estos sistemas son básicamente tres;

Organización lineal, organización funcional y organización lineal y staff, además agregaremos la organización adhocrática o por mi--

siones.

1. Organización lineal o militar. Es aquella en que la autoridad y la responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene un solo jefe, sólo de él recibe órdenes y sólo a él reporta.

- Ventajas

- a) Es muy sencillo y claro.
- b) No hay conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidad.
- c) Se facilita la rapidez de acción.
- d) Se crea una firme disciplina porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.
- e) Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

- Desventajas

- a) Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la organización.
- b) Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- c) Se facilita la arbitrariedad.
- d) Los jefes están siempre recargados de detalles.
- e) La organización descansa en hombres y al perderse uno de ellos se producen trastornos.

2. Organización funcional. Se divide en especialistas, uno para cada actividad que se requiera y cada uno tiene autoridad en su propio campo sobre la totalidad del personal.

- Ventajas

- a) Mayor capacidad de los jefes en razón de su especialización.
- b) Descomposición de su trabajo de dirección complejo y difícil en varios elementos más simples.
- c) Posibilidades de rápida adaptación en caso de cambios de procesos.

- Desventajas

- a) Es muy difícil diferenciar la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- b) Se da mucha duplicidad de mando.
- c) Surgen fugas de responsabilidad.

- d) Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- e) Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.

3. Organización lineal y staff. Este sistema trata de aprovechar las ventajas de los anteriores:

- a) De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
- b) Esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos o cuerpo de ellos, especializado en cada función.

Sus desventajas son:

- a) Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff.
- b) Los jefes de línea tratan de nulificar a los de staff, considerándolos como intrusos y teóricos.
- c) Los funcionarios staff, consideran como incompetentes a los jefes de línea.
- d) Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

4. Organización adhocrática o por misiones. Dentro de este tipo de organización se intenta, además de aprovechar las ventajas de las anteriores, establecer un sistema de proyectos para el que se forma una estructura especial en que cada miembro tiene funciones a realizar en cada etapa del proyecto.

Es un tipo de organización temporal en que la relación es poco profunda, ya que durará el tiempo que dura el proyecto y después cada quien regresa a su estructura inicial.

Estos sistemas de organización se representan gráficamente en los organigramas, estos instrumentos sirven para distinguir la división de funciones; los niveles jerárquicos; las líneas de autoridad y responsabilidad; los canales formales de comunicación y si determinada sección, departamento o gerencia es lineal o staff. Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, escalares o circulares.

Otra de las etapas de la organización es la fijación de autoridad y responsabilidad inherente a cada nivel, es decir, hay que jerarquizar.

El crecimiento de una organización puede ser vertical u horizontal

cuando se aumenta el número de puestos, pero el número de niveles es igual se habla de crecimiento horizontal; pero si el número de niveles aumenta se habla entonces de crecimiento vertical.

Relacionado con los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y responsabilidades que estos suponen se plantea el importante problema de la centralización o descentralización administrativa. El problema real se presenta en el grado en que se debe centralizar o descentralizar. Se trata por consiguiente de tendencia más o menos acusada hacia uno de estos dos extremos, a los que de hecho nunca se llega, ya que no existe centralización o descentralización completa. La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a estos el mayor número posible de decisiones.

La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

La última etapa de la organización es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo, es decir, en cada puesto. Para estudiar el puesto hay que llevar a cabo el análisis de puestos. Analizar consiste, por lo tanto, en reglas que se dan para separar elementos y ordenarlos adecuadamente.

Dichas técnicas se aplican en tres aspectos:

- a) Cómo obtener los datos de lo que constituye el puesto.
- b) Cómo ordenar dichos datos.
- c) Cómo consignar los mismos datos.

El análisis comprende : la descripción del puesto, o sea, la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y la especificación del puesto, o sea, la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia (20, pp.216-241).

1.4.4 INTEGRACION

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Es decir, es la dotación de personas y cosas dentro de la estructu

ra de la organización para asegurar que ésta pueda ser operada en forma competente.

La integración de cosas se tratará posteriormente en los conocimientos específicos sobre finanzas, mercadotecnia y producción, que debe tener la Licenciada en Administración ejecutiva. Esto podría aparentar que es un problema técnico, pero en estas funciones técnicas se encuentran elementos esencialmente administrativos.

La integración de personas abarca:

1. Selección técnica para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción. La mejor manera de lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible a la organización.
3. Desarrollo. Los medios para que los elementos de un organismo progresen y mejoren.

Los principios en que se basa la integración de personas son:

a) Principio de la adecuación de hombres y funciones

"Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de una organización, debe buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente, es decir, debe adaptarse el hombre a la función y no la función al hombre"

b) Principio de provisión de elementos administrativos

"A cada miembro de la organización debe proveérsele de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto"

c) Principio de la importancia de una introducción adecuada

"El momento en que los elementos humanos se integra a una organización es muy importante para la perfecta articulación de las personas que trabajan dentro de esa organización"

Para lograr esa perfecta articulación de las personas que integran una organización son necesarios cuatro pasos:

1. Reclutamiento. Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la organización candidatos a ocupar un puesto en ella, haciéndoles conocidos a la misma y despertando en ellos el interés necesario.

2. Selección. Su objeto es escoger entre los distintos candidatos a aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

3. Introducción o inducción. Su fin es articular y armonizar al -- nuevo elemento al grupo social del que formará parte en la forma -- más rápida y adecuada.

4. Desarrollo. Busca desenvolver las cualidades innatas que cada -- persona tiene, para obtener su máxima realización posible (20, pp.- 256-272).

De esto se deduce que la integración de personas forma parte del -- área de Administración de Recursos Humanos. Sin embargo, no debe-- mos de dejar de tener una visión de conjunto de lo que es la Admi-- nistración y si bien la integración de personas y cosas forma parte de las áreas funcionales, son también un paso importante dentro del Porceso Administrativo que toda ejecutiva debe conocer y reali-- zar ya que, ya sea una sola área específica en la que trabaje, o -- en la Dirección general de la organización, debe estar en contacto con la permanente integración de personas y de cosas que requiere su área o toda la organización, combinando sus esfuerzos, desde -- luego, en el caso de integración de personas con el área específi-- ca de Recursos Humanos y -en la de cosas- con la de otras áreas -- funcionales de la organización.

1.4.5 DIRECCION

La Dirección es el elemento de la administración en el que se lo-- gra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la -- autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, o -como es más frecuente- delegando dicha au-- toridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma ade-- cuada todas las órdenes emitidas.

Las fases de la dirección son:

1. Delegación de autoridad.
2. Ejercicio de esa autoridad.
3. El establecimiento de canales de comunicación.
4. La supervisión.
5. La toma de decisiones.

Los principios en que se basa la dirección son:

a) Principio de la impersonalidad de mando

"La autoridad de una organización debe ejercerse como producto de una necesidad de la misma y no como resultado exclusivo de la voluntad del que manda"

b) Principio de coordinación de intereses

"El logro del fin común se hará más fácil si se logra coordinar -- los intereses del grupo y los individuales en la búsqueda de este fin"

c) Principio de la vía jerárquica

"Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma -- constante"

d) Principio de la resolución de los conflictos

"Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible y de tal modo que sin lesionar la disciplina -- produzca el menor disgusto a las partes"

En cuanto a este principio ya se había mencionado que la administración debe enfocarse hacia oportunidades más que a problemas, pero los conflictos que seguirán causando disturbios debe dárseles -- pronta solución y abocarse -- como también ya se mencionó -- a causas más que a síntomas.

e) Principio del aprovechamiento del conflicto

"Los conflictos pueden aprovecharse para forzar el encuentro de soluciones"

Antes de enunciar las reglas que debe seguirse para las dos primeras fases de la dirección, analicemos qué es la autoridad y qué el mando, así como los tipos de autoridad.

En el inciso 1.3 definimos a la autoridad como la capacidad de mando concedido en un contrato; también se dijo que era un poder legítimo que es socialmente aceptado. Para efecto de una buena dirección esta autoridad es fundamental, ya que brinda las facilidades para una buena coordinación, más debe incluirse en este punto la -- facultad del que dirige de tomar decisiones ya que la función principal de toda ejecutiva será la toma de decisiones como un medio -- de dirección. Visto desde este ángulo los tipos de autoridad son -- básicamente dos: la jurídica (por obligación) y la moral (por con-

vencimiento). Dentro de estas dos grandes divisiones hay cuatro -- subdivisiones, para la autoridad jurídica se da:

1. Autoridad formal. Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.
2. Autoridad operativa. Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien de la facultad para decidir sobre determinadas acciones.

Para la autoridad moral las subdivisiones son:

1. Autoridad técnica. Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos que una persona posee en determinada materia.
2. Autoridad personal o carismática. Es aquella que poseen ciertos individuos en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas que lo hacen adquirir un ascendente indiscutible sobre los demás.

Pasemos a analizar qué es el mando. Esto lo podemos definir como el ejercicio de la autoridad. Estudiemos esta fase de la dirección: El poder mandar incluye tres elementos:

1. Determinar lo que debe hacerse.
2. Establecer cómo debe de hacerse.
3. Vigilar que se haga.

Algunos autores llaman a estas tres funciones directiva a la primera, propiamente administrativa a la segunda y supervisora a la tercera.

Las principales formas en que puede ejercerse el mando son:

a) Ordenes. Por las que un superior transmite a un inferior, subordinado a él la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada: que debe realizarse o dejarse de realizar una acción. Lo que caracteriza a la orden es el referirse al cambio de una situación particular y concreta.

b) Instrucciones: No se refiere a una situación particular y concreta, sino a las normas o procedimientos que han de aplicarse a una serie de casos idénticos o similares que se presenten en forma repetida.

En cuanto a la delegación de autoridad significa dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que haga nuestras veces.

Esta delegación le permitirá a la ejecutiva dedicarse a asuntos - importantes más que a rutinas y tener información más precisa para la toma de decisiones.

Las principales reglas de esta delegación son:

- a) Deben fijarse controles adecuados por cada grado de delegación que se realiza.
- b) Debe delegarse con base en políticas y reglas.
- c) Debe evitarse la delegación por ensayo y error, es decir, debe delegarse con fundamentos.
- d) Cuanto mayor delegación exista, se requiere mejorar la comunicación.
- e) La delegación requiere preparación en el delegado.
- f) Debe delegarse gradualmente.
- g) Debe adiestrarse a los jefes delegados.
- h) Debe delegarse tan pronto como se observa que el tramo de control empieza a entropecer las decisiones.

En cuanto a la comunicación ya la habíamos definido en el inciso - 1.3 como un intercambio de información y habíamos mencionado tam bién que como intercambio debe ser en dos direcciones. Los canales de comunicación son los medios por los que se dirige la comunica- ción del emisor al receptor y los que asientan el contenido de la misma.

Los principios de la comunicación son:

- a) La comunicación es bilateral. Toda comunicación implica una --- reacción o respuesta, por lo que el receptor se convierte en emi-- sor y viceversa.
- b) La comunicación debe revisarse constantemente. Esto significa - que siempre se debe tratar de mejorarla.
- c) La comunicación siempre es un medio, no un fin en sí misma (20, pp.315-316).

Los tipos de comunicación son:

1. Por los canales que sigue y su contenido es formal o informal.
2. Por el receptor puede ser individual o genérica.
3. Por la obligatoriedad que se espera en la respuesta puede ser - imperativa (respuesta precisa), exhortativa (respuesta optativa, - no obligatoria), o informativa (no señala respuesta, al menos inme

diata).

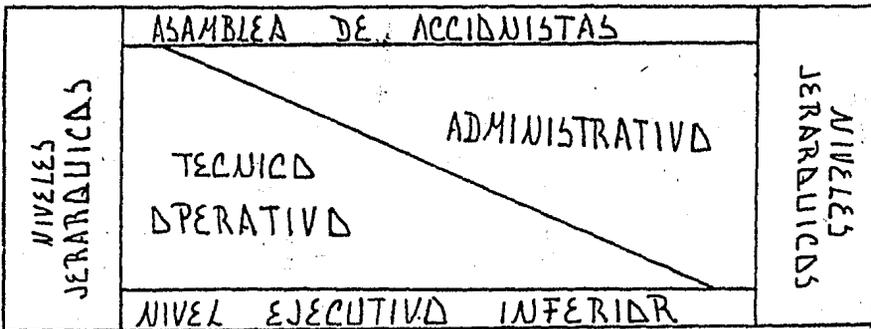
- 4. Por su forma puede ser oral, escrita o gráfica.
- 5. Por su sentido puede ser vertical u horizontal.

Las comunicaciones de la ejecutiva con sus subordinados ya se enunciaron en el mencionado inciso, además de esas comunicaciones (descententes) están las comunicaciones ascendentes que son reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas, etc. Y las comunicaciones horizontales que son juntas, consejos, mesas redondas, etc. Respecto a la penúltima fase de la dirección: la supervisión, podemos definirla como ver que las cosas se hagan y en cuanto a esto - no nos referimos sólo al nivel inferior, la enfocamos como una función de quien dirige.

Las reglas de la supervisión son:

- a) Conocer las operaciones a supervisar.
- b) Ser administrativa, es decir, dominar todas las técnicas administrativas.
- c) Tener conocimientos técnicos sobre el área a supervisar para poder hacerlo a cualquier nivel dentro de esa área.
- d) Manejar las relaciones humanas (21, supervisión).

Resumiendo, la función supervisora, podemos graficarla:



Mientras más arriba está la ejecutiva dentro de la jerarquía de la organización, más administradora, menos técnica y menos operativa es su función.

La última fase de la dirección es la toma de decisiones. El proceso de una exitosa toma de decisiones ya se ha enunciado en el inciso 1.3, más el proceso específico de la misma es el siguiente:

- 1. Reconocimiento de la oportunidad o el problema que requiere una

decisión.

2. Definición del problema de la decisión.
3. Identificación de las líneas de acción alternativas.
4. Evaluación de alternativas.
5. Selección de la línea de acción.
6. Implementación y modificación de la decisión (28, pp.8-10)

Dentro de las decisiones debe de diferenciarse si son:

- a) Rutinarias. Deben tomarse normalmente en base a procedimientos ya establecidos y no deben consumir mucho tiempo de la ejecutiva - en su adpción.
- b) Más o menos repetitivas. Necesitan cierta investigación, esta - investigación debe sistematizarse para que no consuman mas del --- tiempo necesario.
- c) Únicas. No debe tomarse como base una situación similar, sino - que hay que ser innovadores y tratar de descubrir nuevos elementos para poder ser líderes en esa decisión; se les debe dedicar tiempo absoluto ya que de ellas depende el éxito o el fracaso (21, toma de decisiones).

Los estilos de dirección se han dividido normalmente en autócrata, demócrata y libre; más por considerar más completa la división que hace Reddin, es la que tomaremos y así los estilos de dirección -- pueden ser:

- a) Separado. Se orienta hacia los procedimientos, métodos y sistemas.
- b) Relacionado. Se orienta básicamente hacia la gente.
- c) Dedicado. Se orienta hacia la tarea de los demás.
- d) Integrado. Se orienta tanto a la tarea como a las relaciones, - se esfuerza porque los subordinados comprendan por qué deben hacer algo(23, pp.236-271).

No se puede idealizar a ninguno de los estilos anteriores, ya que depende de la situación en que se encuentre la ejecutiva, así como el giro de la organización para considerar si es o no efectivo el estilo de dirección que escoja ésta en su ejercicio.

1.4.5 CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación a los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y/o formular nuevos planes.

Los principios del control son:

a) Principio del carácter administrativo del control

"Es necesario distinguir las operaciones, de la función de control. La función es la respuesta a la delegación de autoridad, en cambio las operaciones son de control técnico"

b) Principio de los estándares

"El control es imposible si no existen estándares prefijados y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares"

c) Principio del carácter medial del control

"Siempre deben cuantificarse los controles o tratar de hacerlo"

d) Principio de la excepción

"El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto más que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado, es decir, debe abocarse hacia excepciones.

El proceso del control abarca:

1. Establecimiento de los medios de control.
2. Operaciones de recolección y concentración de datos.
3. Interpretación y valoración de resultados.
4. Utilización de los mismos resultados.

Las reglas del control son:

a) Los sistemas de control deben reflejar en lo posible la estructura de la organización.

b) Al establecer los controles hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el (los) más útil(es).

c) Los controles deben ser flexibles.

d) Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.

e) Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos.

f) Los controles deben llegar lo más concentrado que sea posible a los más altos niveles administrativos que los han de utilizar.

g) Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva.

Los medios de control dependerán del área funcional en que se apliquen, así habrá controles de ventas, finanzas, producción, recursos humanos, de la calidad tanto de ejecutivos como de operativos, etc., así también todas las técnicas de planeación son controles en sí mismas, tal es el caso de las gráficas de Gantt, CPM, PERT, etc.

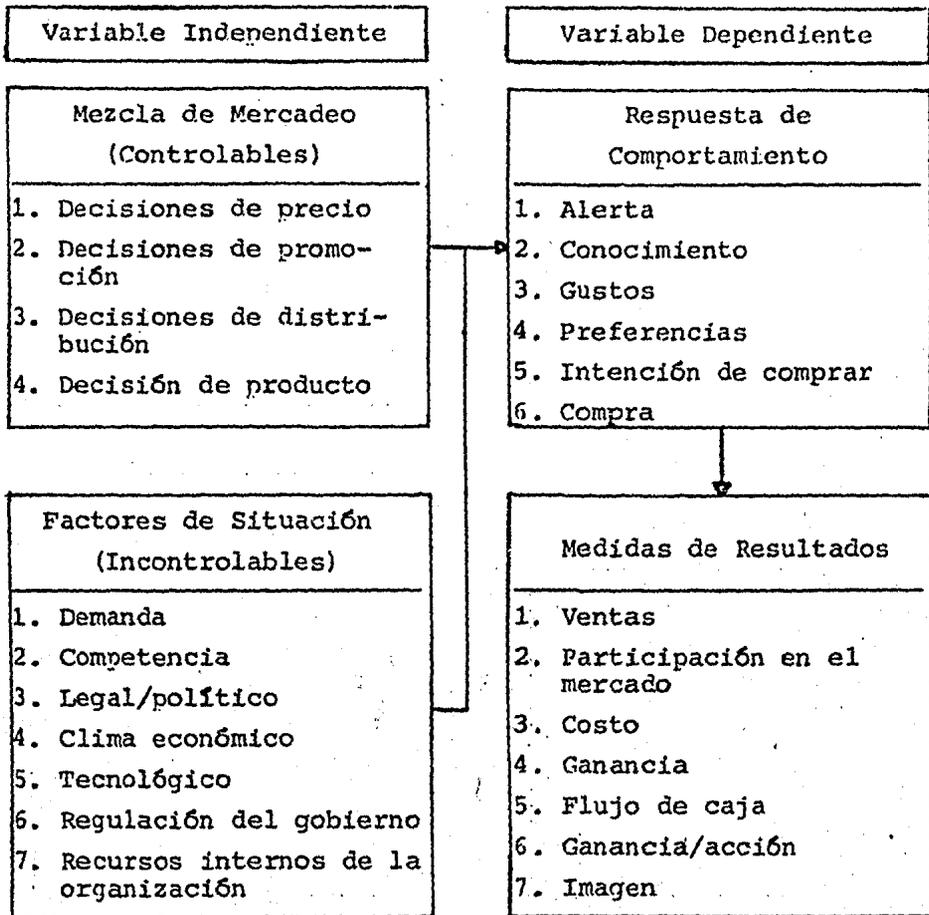
En el siguiente inciso se tratarán los demás conocimientos que debe tener la Licenciada en Administración ejecutiva; estos se refieren a los conocimientos básicos de las cuatro principales áreas -- funcionales que constituyen una organización. Esto no significa -- que debe conocer todas y cada una de ellas; conocerá más profundamente, desde luego, el área donde trabaje, más debe tener conocimientos básicos de todas las demás para tener una visión de conjunto en su función administradora y ejecutiva. Es por esto que se -- tratarán sólo los puntos principales de cada una.

1.5 CONOCIMIENTOS DE MERCADOTECNIA

"Mercadotecnia es el proceso social mediante el cual la demanda de los bienes y servicios se anticipa, incrementa y satisface a través de la creación, promoción y distribución física de bienes y -- servicios" (25,p.92).

La mercadotecnia ha cambiado sustancialmente sus conceptos, tradicionalmente estaba enfocada a la producción, es decir, la organización producía y la mercadotecnia debía investigar la forma de vender mejor ese producto; actualmente este proceso se ha invertido y la organización se orienta al consumidor, es decir, debe investigarse primero qué es lo que el cliente necesita y después se produce.

El sistema de mercadeo está constituido de la siguiente manera:



Fuente: ,(28,p.5)

a) Mezcla de Mercadeo

Como variable se indica una propiedad que otorga diferentes valores, en diferentes momentos. Una variable independiente es la causa presuntiva de alteraciones en la variable dependiente, ésta es el efecto. Las variables que la organización puede controlar son conocidas como componentes de la mezcla de mercadeo: producto, precio, lugar y promoción (28,p.5).

b) Factores de Situación

Representan las variables independientes que están fuera del control de la organización. Son los factores a los que la organización debe adaptarse al implantar un programa de mercadeo.

c) Respuestas de Comportamiento

Las variables dependientes se combinan para influenciar la respuesta de comportamiento, esta es, el efecto presumido.

d) Medidas de Ejecución

Estas se dividen en financieras y no financieras, dentro de las financieras están las ventas, participación en el mercado, ganancias; mientras que las no financieras incluyen la imagen y la actitud del consumidor hacia la organización.

Para hacer programas de mercadeo efectivos es necesario conocer:

1. Qué producto o servicio se debe elaborar o brindar.
2. Que sea costeable
3. La forma de hacerlo llegar eficientemente al consumidor.

Para la primera etapa es necesaria la investigación de mercados, ésta brindará a la gerencia de mercadeo las herramientas necesarias para la toma de decisiones e información sobre las medidas de ejecución.

Hay tres tipos de investigación de mercados:

a) Investigación exploratoria: se diseña con el fin de obtener información preliminar de la situación con un gasto mínimo en tiempo y dinero. Esta es apropiada cuando la gerencia de mercadotecnia está en busca de problemas u oportunidades potenciales o desea la formulación más precisa del problema y la identificación de variables relacionadas con la situación que requiere una decisión.

b) Investigación concluyente: suministra información que ayuda a evaluar y seleccionar la línea de acción a seguir.

c) Investigación de desempeño y monitoría: cuando se ha seleccionado la línea de acción y se ha puesto en práctica el programa de mercadeo es necesaria esta investigación para controlar la concordancia del programa con los planes.

El proceso de investigación consiste en:

1. Establecer por qué se necesita la información.
2. Establecer los objetivos y necesidades específicos de información.
3. Determinar las fuentes de datos.
4. Desarrollar los formatos para la recopilación de datos.
5. Diseñar la muestra.

6. Recopilar los datos.
7. Procesar los datos.
8. Analizar los datos.
9. Presentar los resultados de la investigación (28, pp.25-31).

Para la segunda etapa (costeabilidad) hay que:

1. Determinar el precio al que puede ofrecerse el bien o servicio
2. Determinar el costo del producto.
3. Determinar punto de equilibrio.

El precio debe fijarse en base al costo de producción (materia prima + mano de obra + otros gastos de manufactura = Costo de producción + gastos de operación y financieros = Costo Total), el porcentaje de utilidad, el precio de los competidores, y la política oficial de precios, así como la demanda del bien o servicio.

La determinación del punto de equilibrio se realiza en base al costo fijo, los costos totales y los ingresos totales por ventas. Es el punto donde las utilidades y los costos se igualan a cero, la empresa no pierde ni gana.

La última etapa constituye la forma de hacer llegar el bien o servicio al consumidor en forma eficiente.

Para esto es necesario estudiar la marca, la presentación, políticas de precios, garantías y servicios, ventas, canales de distribución, publicidad, promociones y relaciones públicas.

Marca

Nombre y símbolo que permite identificar a un producto además de distinguirlo.

Los motivos para su implantación son: a) Para efectos de identificación, b) Para proteger el producto contra la imitación (debe registrarse), c) Ayuda a darle publicidad al producto y d) Ayuda a crear una imagen del mismo.

Presentación

Consta de envase, empaque y etiqueta.

a) Envase: cualquier material que encierra un producto y que no forma parte del mismo. Sus objetivos son: proteger al producto, -- distinguirlo de la competencia, mantener sus condiciones higiénicas, facilitar su manejo, prevenir su adulteración y ayudar a venderlo.

b) **Empaque:** cualquier material o cosa con o sin envase que guarda un artículo con el fin de facilitar su entrega al consumidor.

c) **Etiqueta:** cualquier material fijado en un envase. Sus objetivos son: identificar al producto, dar instrucciones sobre el uso del mismo, proporcionar los ingredientes, el precio máximo de venta, contenido, fecha de caducidad, registro, riesgos y procedencia del producto.

Políticas de precios

Para fijar los precios se pueden seguir dos variables:

1. Fijar precios fijos. Es decir, que a todos se les vende exactamente igual.

2. Fijar precios variables. Son los que cambian por alguna circunstancia especial como: descuentos por pronto pago, descuentos por cantidad comprada, descuentos por introducción en el mercado, descuentos por realización de mercancía de temporada.

Las políticas de precios dependerán del producto y su mercado y de las condiciones en que opere la competencia.

Garantías y Servicios

Garantía: Acto por el cual un artículo se asegura y se protege contra algún riesgo por un tiempo determinado.

Pueden ser: devolución del dinero, sustitución de un producto por otro, reparación por ese tiempo determinado, etc.

Servicio: Prestación que se da al comprador de un producto para -- mantener este último en condiciones óptimas de trabajo.

Pueden ser: instalación del artículo sin costo adicional, enseñanza del manejo del artículo, mantenimiento y limpieza por un tiempo determinado, transporte gratuito del artículo, etc. (29, pp.8-75).

Ventas

La cesión de algo mediante un precio convenido.

La base de las ventas es precisamente la administración de ventas, la Licenciada en Administración ejecutiva debe prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Previsión: esta se hace por medio de la investigación exploratoria para conocer qué productos pueden venderse.

Planeación: para vender los productos adecuados en el lugar conveniente en el momento oportuno y en cantidades y precios adecuados.

Debe planearse cuidadosamente la mezcla de mercadeo. Una buena planeación se hace por medio de fijación de políticas de venta, es decir, fijar los cursos generales de acción para realizar las ventas y por medio de la elaboración de programas y presupuestos de ventas.

Organización: por esta función se dividen las actividades a realizar y se coordinan de tal forma que trabajen como una sola.

Integración: en esta fase se hará el reclutamiento, la selección y la capacitación de la fuerza de ventas.

Dirección: se entiende por dirección de ventas la aplicación de directrices enfocadas a desarrollar las políticas y los planes para realizar las actividades de la función de ventas, así como la supervisión de los métodos y procedimientos y en consecuencia cuidar a través de los controles el cumplimiento de lo establecido en los objetivos.

Control: el control de ventas se realiza principalmente mediante los pronósticos de ventas, los presupuestos de ventas y las comisiones a vendedores (25, pp. 93-97).

Canales de distribución

Es la ruta a través de la cual los productos o servicios, o sus títulos de propiedad, se desplazan del productor al consumidor.

Las formas básicas de canales de distribución son: fabricante, mayorista, intermediario, minorista y consumidor y pueden darse de la siguiente manera:

Fabricante → Consumidor

Fabricante → Minorista → Consumidor

Fabricante → Mayorista → Minorista → Consumidor

Fabricante → Mayorista → Intermediario → Minorista → Consumidor

Los factores para la selección de un canal de distribución son:

1. La naturaleza del producto.
2. Precio al que se puede vender el producto.
3. La utilidad esperada.
4. En relación al canal: su estabilidad, prestigio, fuerza de ventas, penetración en el mercado y capacidad de servicios.

Publicidad

La actividad mediante la cual se dirigen al público mensajes visua

les y orales con el propósito de informar o influir en él para que compre mercancías o servicios o se incline favorablemente a ciertas ideas, instituciones o personas.

Los medios para la publicidad pueden ser:

1. Mensajes en periódicos y revistas.
2. Tableros y carteles a la intemperie.
3. Cartulinas en transportes.
4. Mensajes en radio y televisión.
5. Letreros en el lugar de venta.
6. Autoparlantes.

La publicidad puede tener efectos positivos y negativos, según como se use. Entre los efectos positivos están: incremento en las ventas y creación de imagen al producto y a la organización.

Los efectos negativos son: eleva precios, crea mal gusto, insulta a la inteligencia, es fuente de infelicidad ya que crea necesidades que en ocasiones no se pueden satisfacer.

Promociones de ventas

Son todos aquellos programas o actividades relacionados con la mejor forma de ayudar a vender un producto en el lugar de venta.

Sus objetivos son: 1. Elevar las ventas, 2. Fortalecer los efectos de la publicidad, 3. Ayudar al lanzamiento de nuevos productos y 4. Llamar la atención del comprador.

Entre las actividades que pueden incluirse en la promoción están los medios audiovisuales, los folletos y hojas sueltas en el lugar de venta, concursos, catálogos y listas de precios, exposiciones, exhibiciones, demostraciones y regalos y obsequios de varias clases.

Las cualidades que deben reunir las herramientas de promoción: presencia insistente, llamar la atención y no desacreditar al producto.

Relaciones públicas

Son todas aquellas actividades que tienen por objeto que las personas tengan una buena opinión de la organización y estén dispuestos a hablar bien de ella.

Estas relaciones se dan con consumidores, proveedores, asociaciones y cámaras comerciales y/o industriales, accionistas, Estado, -

canales de distribución, prensa, radio y televisión.

Las actividades que pueden realizarse para un programa de relaciones públicas son:

- a) Folletos que marquen o establezcan la historia de la organización.
- b) Conferencias dadas por los directivos de la organización.
- c) Invitaciones para que el público visite la organización.
- d) Preparación y distribución de películas de la organización y su producto.
- e) Envío de regalos a fin de año a las personas que interese que tengan una buena imagen de la organización.
- f) Patrocinio de torneos deportivos.
- g) Otorgamiento de becas (29, pp.75-82 y 87-97).

Pronóstico de ventas

Otra función muy importante del área de mercadotecnia son los pronósticos de ventas, pues tienen una relación directa con otras áreas de la organización; al área de producción le permite planear y programar, las materias primas, el personal, etc. y en consecuencia sus presupuestos y al área financiera le permite realizar la presupuestación general de la organización en base a los ingresos que se esperan por ventas.

Los métodos para pronosticar pueden clasificarse en:

- a) Intuitivo. Se basa en los presentimientos de quien hace la pronosticación, no se basa en hechos y por lo tanto no es científica.
- b) Extrapolación. Se aplica un porcentaje constante de incremento o un aumento absoluto constante de unidades a las ventas anteriores.
- c) De uso del diagrama de dispersión. En este diagrama se relaciona el número de unidades vendidas con una variable que influya en la demanda del producto (por ejemplo los ingresos del consumidor).
- d) Tendencias. Es la línea que se acerca más a todos los puntos que marcan los ascensos y descensos de las ventas a través del tiempo.

Cuando la tendencia es en línea recta pueden usarse los mínimos cuadrados para pronosticar las ventas de los siguientes años.

- e) Participación en el mercado. Determinar el mercado del producto

y la participación que en él guarda la organización, así como el que se pretende abarcar.

La elección del método del pronóstico adecuado deberá hacerse de acuerdo al carácter cíclico del producto, el efecto de la competencia y el precio.

1.6 CONOCIMIENTOS DE PRODUCCION

Definamos a la producción como el proceso específico por medio del cual los elementos se transforman en productos útiles (30,p.19). - Un proceso es un procedimiento organizado para lograr la conversión de insumos en resultados.

Esta definición abarca a cualquier sistema, puede ser industrial, electrónico, vital, etc., puesto que todos ellos tienen insumos (materiales, datos, energía), tienen un proceso de conversión (máquinas, interpretación, habilidad) y logran resultados (productos, información, conducta), más desde luego en el presente inciso nos referimos solo al sistema productivo industrial.

Para establecer un conocimiento genérico de esta área la dividiremos en cinco subfunciones o subsistemas: ingeniería de planta y mantenimiento, compras, planeación y control de la producción, inventarios y control de calidad.

1.6.1 INGENIERIA DE PLANTA Y MANTENIMIENTO

Debe reunir los servicios requeridos por la producción y su operación. Estos servicios se refieren a la mejor forma de distribución de la planta en cuanto a maquinaria, departamentos, almacenes, instalaciones, edificios, materiales, etc., con el fin de permitir más fluidez y comodidad en el proceso productivo.

Debe encargarse también del diseño de herramientas para que estas sean acordes tanto al proceso productivo como a las especificaciones de la maquinaria a utilizar, así mismo debe llevar el control exacto del uso y existencia de esa herramienta.

Finalmente se encarga de tener todas las máquinas, instalaciones y herramientas en perfecto estado de uso, es decir, se responsabiliza

za por el mantenimiento de esas máquinas, herramientas e instalaciones a fin de que la producción sea rápida y efectiva (25, pp.105-106).

1.6.2 COMPRAS

En forma general las compras se dividen en dos categorías: las de materiales de mantenimiento y servicio y las de materia prima. Las primeras se refieren a refacciones, herramientas, artículos de limpieza, artículos de oficina, etc. Las materias primas son los elementos que se requieren directamente para el proceso productivo, estas se basan en los pronósticos de los materiales requeridos, el precio esperado y el tiempo de entrega de los suministros.

La función de compras requiere un flujo constante y confiable de información; así por ejemplo la información sobre el mercado proporciona una indicación de la producción esperada, la información del recibo de los materiales reporta la cantidad, calidad y estado de las provisiones y a finanzas se le notifica la aceptación de dichas provisiones para su pago y el aprovechamiento de descuentos por pronto pago.

El procedimiento básico de compras es:

1. Recibir requisiciones que formula el personal de todas las áreas funcionales de la organización.
2. Revisión de las requisiciones, esta revisión se hace con el fin de sugerir alternativas que conduzcan a mejorar los precios.
3. De selección de proveedores. Esta selección debe hacerse de acuerdo a la calidad de los productos de los posibles proveedores, así como los precios, servicios y la confiabilidad de la entrega que ofrezcan.
4. Colocación de los pedidos. Pueden ser en gran escala, muy pequeña o continuos.
5. Regulación de los pedidos. Debe regularse que las entregas se ajusten al programa.
6. Recepción de los pedidos, con su respectiva inspección en cuanto a cantidad, calidad y estado (30, pp.412-417).

1.6.3 PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION

Antes de iniciar la manufactura en sí, debe planearse la forma de llevarla a cabo. Para ello se debe conocer la cantidad de piezas a producir, la especificación y tipo de artículo y de acuerdo a esto la cantidad y calidad de materia prima necesaria.

Debe establecerse también una programación adecuada de la forma en que se realizarán los procesos de producción, con fechas y tiempos de utilización de maquinaria y hombres. Para esto es necesario hacer órdenes de trabajo y gráficas que servirán de control.

Para hacer una buena planeación de la producción es necesario:

- a) Saber si hay material suficiente en almacén.
- b) Establecer las órdenes de trabajo en las que se especifica lo que se va a realizar y la forma de producirlo, así como el tiempo de cada etapa del proceso.

Una vez en marcha la producción se debe controlar el tiempo que tarda en llevarse a cabo cada etapa del proceso, cómo se está realizando, la utilización de las herramientas y la cantidad de horas hombre que se han tenido que emplear en cada una.

El control de tiempos y pasos seguidos es fácil con la ayuda de gráficas como las de Gantt y las de ruta crítica.

1.6.4 INVENTARIOS

Los inventarios son recursos disponibles ociosos. Su propósito principal es aislar la producción de los retrasos causados por la falta de materiales. El problema de los inventarios consiste en qué cantidad mantener en cada uno (inventario de materia prima, inventario de productos en proceso e inventario de productos terminados), puesto que de la misma manera que conservar un inventario grande puede reducir costos porque comprar en grandes cantidades permite corridas de producción constantes y hacer mayor número de ventas por promesas de entregas rápidas; también aumenta costos de almacenamiento y manipulación y aumenta el costo de oportunidad del dinero invertido en ellos y aumenta el requerimiento de espacio dentro dentro del almacén.

Para controlar los inventarios hay dos modelos, aquél que supone -

certeza en la demanda, precios, espacio en almacén y tiempo de entrega de cada orden de producción y aquél que considera el riesgo en todos los factores antes mencionados.

El método más común en el caso del primer modelo es el lote económico o magnitud económica del lote y es en el que la magnitud de una orden minimiza el costo total del inventario.

La fórmula para su cálculo es:

$$Q = \sqrt{\frac{2RS}{CI}}$$

Donde:

Q = Cantidad económica de pedido

R = Cantidad total anual requerida (demanda anual)

S = Costo de pedido por pedido colocado

C = Valor del costo de una unidad

I = Costos cargados al inventario (costos de tenencia), expresados como porcentaje del valor del inventario promedio (30, pp.425-428 y 31, inventario).

Para el modelo en condiciones de riesgo uno de los métodos empleados es el del porcentaje de la existencia de seguridad que prevé que los inventarios pueden ser insuficientes en caso de aumentar la demanda o de tener repentinamente pedidos más grandes de lo normal o en caso de retraso en la entrega del pedido. A efecto de contrarrestar los costos de oportunidad que esto acarrearía se deja un margen de seguridad en inventarios y se adelanta unos días el periodo de aprovisionamiento temporalmente.

La fórmula para el cálculo de la magnitud de la orden con la alternativa del adelanto temporal es:

$$Q_{LT} = \sqrt{\frac{2(S+CO)R}{I}}$$

Donde:

Q_{LT} = Cantidad de pedido con adelanto temporal

S = Costo de pedido por pedido colocado

CO = Costo de oportunidad

R = Cantidad total anual requerida

I = Costos cargados al inventario (30, pp.433-440 y 31, inventario).

1.6.5 CONTROL DE CALIDAD

Un producto de calidad es el resultado de cuidadosas especificaciones del diseño, de la adaptación a las especificaciones y de la retroalimentación del rendimiento del producto.

La decisión en cuanto a las especificaciones se basa en la precisión que buscan los clientes y en la exactitud que se puede lograr con las instalaciones de producción (30, pp.542-543).

En forma general podemos definir al control de calidad como el establecimiento de los límites aceptables de variación dentro de los atributos del producto y reportar el control que sobre esos límites se tiene.

Para lograr el control de calidad son necesarios los siguientes pasos:

1. Establecer un método de control. Este método debe permitir analizar la calidad y especificaciones del producto, fijando los lugares y los métodos de inspección, creando los formatos que permiten registrar adecuadamente esa inspección.
2. Controlar los instrumentos usados en la inspección de los productos con el fin de que siempre indiquen las fallas que puedan surgir en el proceso.
3. Inspeccionar pruebas. Sobre cada etapa del proceso hacer pruebas que permitan apreciar la calidad del producto, para que, en el caso de fallas se corrijan de inmediato.
4. Retroalimentación de los clientes. El departamento de ventas podrá recoger opiniones de los clientes sobre la calidad de los productos, a fin de mantener estándares altos y acordes con lo que se espera de ellos.

El que se hayan incluido sólo estas subfunciones no significa que sean las únicas pero sí de las más importantes que debe conocer la Licenciada en Administración ejecutiva, trabaje o no en esta área; si trabaja en ella porque serán las principales a dirigir y si no porque son algunas de las que más relación tienen con las demás áreas de la organización.

1.7 CONOCIMIENTOS FINANCIEROS

Entiéndase como finanzas el decidir en qué se va a invertir, cómo se va a financiar esa inversión y de qué manera se han de combinar ambas con el fin de lograr al máximo el objetivo de la organización (32,p.7).

Para llevar a cabo las decisiones que esta definición requiere analizaremos en primer lugar una herramienta que ayuda a la decisión sobre en qué se va a invertir, esta herramienta es el presupuesto y dentro de éste se verán sus tipos y en que consiste cada uno. -- Después se verán las principales fuentes de financiamiento que existen en México, enfatizando la importancia de los fideicomisos -- por brindar créditos más baratos a las organizaciones cuyo giro -- sea una actividad prioritaria para el país. Y finalmente se hablará de la importancia de la toma de decisiones para la ejecutiva en finanzas y de una de las herramientas en estas decisiones que es -- el análisis e interpretación de estados financieros. Vuelvo a mencionar que no son todas las funciones que la Licenciada en Administración ejecutiva que trabaje dentro de esta área (o en otras) debe conocer, pero sí las más importantes para llevar a cabo su principal función: la toma de decisiones.

1.7.1 PRESUPUESTOS

El plan presupuestal es la planeación, preparación, control, información y uso del presupuesto. El plan presupuestal es un plan de -- operación cuantificado, o sea, la serie de cifras con las que se -- trabajará durante cierto periodo de tiempo.

El presupuesto de operación general de la organización normalmente se elabora por un comité y lo coordina el(la) director(a) de finanzas. Las funciones principales del presupuesto es que obliga a la planeación en todos los niveles de la organización, establece las bases para la comunicación de ideas y planes en forma universal--- mente comprensible puesto que son cuantitativos y sirve como un -- medio de control para los niveles ejecutivos en cuanto a los demás niveles de la organización.

Los tipos de presupuesto que trataremos son:

- 1. Presupuestos de operación { Presupuesto de ventas
Presupuesto de producción
- 2. Presupuesto de efectivo
- 3. Presupuesto de capital

1. Presupuestos de operación

Los presupuestos de operación se refieren a los ingresos y gastos que provienen de las operaciones normales de la organización, por lo que son los presupuestos de ingresos (los de venta) y los de gastos (de producción).

Dentro de los presupuestos de operación también se encuentran los de gastos de venta, administrativos y de otros gastos, más aquí sólo lo hablaremos de los más importantes que son los de venta y los de producción.

Presupuestos de Venta

Esta implica la estimación de las unidades que se venderán y del ingreso que se obtendrá por esas ventas. Esto se basa en el pronóstico de ventas hecho por el área de mercadotecnia, así como en el precio al que se piensa vender el producto, en el caso de que la organización produzca más de un producto deberá hacerse un presupuesto por cada uno.

Así un presupuesto de ventas podría ser:

PRODUCTO A	UNIDADES	PRECIO	INGRESO
1 ^{er} trimestre	10,000	10.00	100,000
2 ^o trimestre	15,000	10.00	150,000
3 ^{er} trimestre	20,000	10.00	200,000
4 ^o trimestre	30,000	15.00	450,000

PRODUCTO B	UNIDADES	PRECIO	INGRESO
1 ^{er} trimestre	1,000	100.00	100,000
2 ^o trimestre	1,000	100.00	100,000
3 ^{er} trimestre	1,000	100.00	100,000
4 ^o trimestre	1,500	150.00	225,000

Presupuesto de Producción

Se toma como base el pronóstico de ventas para estimar el número -

de unidades que se habrán de producir durante el siguiente periodo de planeación. Con los datos del pronóstico se planean también los gastos en materias primas, mano de obra directa y gastos generales de fabricación.

En términos generales un presupuesto de producción podría ser:

	PRODUCTO A	PRODUCTO B
Pronóstico de unidades por vender	2'050,000	14'050,000
Inventario requerido	<u>100,000</u>	<u>1'000,000</u>
Número total de unidades requerido	2'150,000	15'050,000
Menos inventario actual	<u>200,000</u>	<u>50,000</u>
Producción presupuestada	1'950,000	15'000,000

Un ejemplo de presupuesto de costos de producción sería:

	PRODUCTO A	PRODUCTO B
Materia prima	1'000,000	4'000,000
Mano de obra directa	2'250,000	8'000,000
Materiales indirectos	200,000	350,000
Mano de obra indirecta	500,000	1'500,000
Gastos indirectos de producción	<u>150,000</u>	<u>250,000</u>
Costos de producción	3'200,000	14'100,000

2. Presupuesto de efectivo

Es una relación de las entradas y salidas de efectivo y su finalidad es coordinar las fechas en que la organización necesitará efectivo y señalar las épocas en que escaseará para tramitar préstamos con anticipación; señala también cuando la empresa tiene dinero para financiar ciertas inversiones.

Los pasos para su elaboración son:

1. Decidir el periodo y subperiodos para los que se presupuestará.
2. Determinar los factores que generarán el efectivo en ese periodo.
3. Establecer los factores que exigirán desembolsos en ese periodo. En general los dos últimos pasos se refieren al presupuesto de ventas y al de producción respectivamente.
4. Determinación de los factores no operativos que producirán in--

Gresos y los que producirán desembolsos en ese periodo.

Un presupuesto de efectivo podría ser:

MES	1	2	3
Entradas de efectivo			
Ventas al contado	200,000	250,000	300,000
Cobro de cuantas	—	800,000	750,000
Suman las entradas	200,000	1'050,000	1'050,000
Salidas de efectivo			
Compras	30,000	50,000	80,000
Mano de obra directa	150,000	200,000	250,000
Gastos de operación	100,000	100,000	100,000
Materia prima	450,000	450,000	500,000
Suman las salidas	730,000	800,000	930,000
Saldo neta	(530,000)	250,000	120,000
Efectivo disponible al principio del mes	150,000	100,000	100,000
Efectivo al terminar el mes	(380,000)	350,000	220,000
Saldo mínimo requerido	100,000	100,000	100,000
Necesidades de financiamiento	480,000	—	—
Pago de financiamiento a corto plazo	—	350,000	150,000

3. Presupuesto de capital

Es un plan para llevar a cabo los proyectos de capital que tengan una duración mayor de un año. El resumen del presupuesto de capital puede contener únicamente las fechas de ejecución y los costos estimados, pero representa en realidad el resultado de un análisis muy profundo.

Un resumen del presupuesto de capital podría ser:

Proyecto	Fecha estimada de iniciación	Fecha estimada de terminación	Costo estimado
Mauinaria	Noviembre 1990	Febrero 1991	10'000,000
Planta	Octubre 1990	Diciembre 1991	20'000,000

Proyecto	Desembolsos 1990	Desembolsos 1991
Maquinaria	10'000,000	—
Planta	15'000,000	5'000,000

4. Estados financieros proforma

Representan los estados financieros que resultarán al finalizar el periodo, se hacen en base a los presupuestos de operación, de venta y de efectivo.

Un estado de resultados proforma sería:

		Tomado de:
Ventas	3'000,000	(Presupuesto de ventas)
Costo de lo vendido	<u>1'500,000</u>	(Pres. costos de produc.)
UTILIDAD BRUTA	1'500,000	
Gastos de venta	300,000	(Pres. mercadotecnia)
Gastos de admón.	<u>100,000</u>	(Pres. gastos admtivos.)
UTILIDAD EN OPERACION	1'100,000	
Impuestos y PTU	<u>500,000</u>	
UTILIDAD NETA	600,000	

Un Balance General Proforma sería:

Tomado de:

ACTIVO

Circulante

Efectivo	1'000,000	(Presupuesto de efectivo)
Cuentas por cobrar	500,000	(Presupuesto de efectivo)
Inventario	<u>200,000</u>	(Pres. de producción)
Suma Activo Circulante	1'700,000	

Fijo

Planta, maquinaria y equipo	10'000,000	(Resumen del presupuesto de capital)
Depreciación acumulada	<u>3'000,000</u>	
Valor neto de planta, maquinaria y equipo	7'000,000	
Suma el Activo	<u>8'700,000</u>	

PASIVO

A corto plazo

Cuentas por pagar	1'500,000	(Presupuesto de gastos)
Préstamos a corto plazo	<u>1'500,000</u>	(Presupuesto de efectivo)
Suma el Pasivo a Corto Plazo	3'000,000	
Préstamos a largo plazo	<u>1'000,000</u>	(Pres. de efectivo)
Suma el Pasivo	4'000,000	

CAPITAL CONTABLE

Capital social	3'000,000	
Utilidades retenidas	<u>1'700,000</u>	(Pres. de efectivo)
Suma el Capital Contable	4'700,000	
Suma el Pasivo más el Capital Contable	<u>8'700,000</u>	

1.7.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

En el país existen instituciones de carácter financiero que fueron creadas con el objeto de dar apoyo al desarrollo económico del --- país.

El Banco de México y Nacional Financiera tienen establecidos una serie de fideicomisos de fomento económico, los cuales dan apoyo a la Banca de primer piso (banca múltiple) como parte de una política para canalizar recursos a las actividades prioritarias de la economía, como la agricultura, ganadería, explotaciónes, industria y vivienda.

Estos fideicomisos están representados por los siguientes fondos:

a) Fondo de Garantía y Fomento a la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FIRA), que concede crédito supervisado a todas estas actividades.

b) Fondo de Operación y Descuento Bancario a la Vivienda (FOVI), que da apoyo a la construcción de viviendas de interés social.

c) Fondo de Equipamiento Industrial (FONEI), apoya el establecimiento y ampliación de industrias cuya producción se oriente a los mercados exteriores o a la sustitución de importaciones.

d) Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña -- (FOGAIN), apoya empresas de todas las ramas de actividad del sector de transformación.

e) Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN), apoya a las empresas mediante su participación en el capital social de las mismas.

Otro organismo de fomento es el Instituto Mexicano de Comercio Exterior que da crédito y asesoría a exportadores.

Cabe aclarar que esta lista no es de ninguna manera exhaustiva, ya que existen otros muchos fondos, además de los mencionados dentro de dichos fideicomisos.

Además de estos organismos de fomento la Licenciada en Administración ejecutiva puede acudir a otras fuentes de financiamiento como son la banca de primer piso, proveedores, acreedores, emisión de acciones, etc.

La decisión de a qué fuente de financiamiento recurrir se debe basar en el uso que se le dará al dinero y el costo de capital.

1.7.3 TOMA DE DECISIONES EN AL AMBITO FINANCIERO

Las principales decisiones a tomar por la ejecutiva en finanzas -- serán la forma de aplicación de los recursos financieros de la organización, cumplimiento de obligaciones, incremento de inventarios, adquisición de maquinaria y equipo, inversión en otras empresa, mejoras en el ámbito laboral, etc., esto desde luego en acuerdo con la dirección o gerencia de cada área funcional implicada.

Uno de los instrumentos más útiles para conocer las posibilidades de la empresa en cuanto a liquidez, solvencia, rentabilidad, posibilidades de mayor endeudamiento, etc. para ayudar a la toma de decisiones es el análisis e interpretación de estados financieros. Esto se hace por medio de las razones financieras, entre las principales están:

1. Solvencia. Mide la capacidad de la organización para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

2. Liquidez. Mide también la capacidad de pago de la organización a corto plazo, su diferencia con la solvencia es que en la liquidez se pretende conocer la capacidad de pago solamente con los activos circulantes más disponibles o de rápida convertibilidad al efectivo.

$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

3. Rentabilidad del activo total. Mide el rendimiento generado por la totalidad de los activos de que dispone la organización. Refleja la efectividad con que la administración empleó cada peso del activo para generar utilidad neta.

$$\frac{\text{Utilidad neta} + \text{Gastos financieros}}{\text{Activo total}}$$

(33, pp. 61, 67 y 77)

4. Periodo de cobro promedio. Mide cuantos días se tarda la organización en cobrar sus cuentas en promedio, o sea, la liquidez de --

las cuentas por cobrar.

Cuentas por cobrar x 360

Ventas a crédito anuales

(32,p.128)

5. Rentabilidad del Capital Contable. Mide el rendimiento generado por la organización en favor de los accionistas.

Utilidad neta
Capital contable

6. Rentabilidad de las acciones comunes. Mide el rendimiento generado por la organización en favor de las acciones cuyos rendimientos dependen de los resultados que genere la propia organización.

Utilidad neta - Dividendos a acciones preferentes
Capital representado en acciones comunes

(33, pp.78-79)

7. Margen de utilidad bruta. Indica la eficiencia con que la administración elaboró cada unidad de producto.

Ventas - Costo de lo vendido
Ventas

8. Margen de utilidad en operación. Mide la eficiencia con que la administración no sólo fabricó el producto, también cómo lo vendió y distribuyó.

Utilidad en operación
Ventas

9. Razón Pasivo/Capital contable. Indica la solvencia de la empresa a largo plazo y está en función del capital contable para respaldar el financiamiento a largo plazo.

Pasivo total
Capital Contable

10. Razón Pasivo a largo plazo/Capital total. Mide también la solvencia a largo plazo pero en este caso se excluye el pasivo a corto plazo y se incluye el pasivo a largo plazo en el capital contable para formar el capital total.

Pasivo a largo plazo
Capital total

1.8 CONOCIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS Y SU MOTIVACION

Dentro de este inciso veremos las funciones principales de la administración de recursos humanos que debe conocer toda Licenciada en Administración ejecutiva, pero también trataremos el importante tema de la motivación; cierto es que parte de este tema se vió en la fase de Dirección del proceso administrativo, más en este inciso - lo enfocaremos más genéricamente en cuanto a qué factores son los que confluyen en la motivación y cómo puede manejarlos la Licenciada en Administración ejecutiva.

Dentro de las principales funciones del área de recursos humanos - están:

1. Empleo. Su objetivo es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

1.1 Reclutamiento. Pretende buscar y atraer solicitantes capaces - para cubrir las vacantes que se presenten.

Política: Cuando se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla con personas de la organización para las que significaría un ascenso o mejora.

1.2 Selección. Analiza las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de escoger a los que tengan mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, -- tanto personal como de la organización.

Política: Para una selección objetiva deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, encuestas socioeconómicas, -- pruebas psicológicas, etc. para eliminar hasta donde sea posible -- la subjetividad. La decisión final sobre la selección dependerá -- del jefe de la unidad de trabajo que esté vacante.

1.3 Inducción. Dar la información necesaria al nuevo miembro y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, para lograr la identificación del nuevo miembro a la organización y viceversa.

Política: Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización, así como todos aquellos aspectos que la caractericen, --

aceptando críticas y sugerencias para lograr la constante superación y hacer partícipes de ésta a los diferentes sectores que la componen.

1.4 Entrenamiento y desarrollo. Busca aumentar la productividad de los miembros de una organización mediante proporcionarles conocimientos específicos en alguna área de trabajo. El entrenamiento se enfoca hacia los niveles operativos de la organización y se divide en adiestramiento (proporcionar destreza en alguna habilidad adquirida) y capacitación (dar conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo). El desarrollo generalmente se aboca a ejecutivos y busca la formación de los individuos en cuanto a cultivo intelectual, dirección, etc. (34, pp.160-161).

2. Administración de salarios. Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

2.1 Asignación de funciones. Los puestos deben estar clara y precisamente definidos en cuanto a responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

2.2 Determinación de salarios. Asignar valores monetarios a los puestos en forma tal que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

2.3 Calificación de méritos. Evaluar mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

2.4 Compensación suplementaria. Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

2.5 Control de asistencia. Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justas tanto para los empleados como para la organización y establecer sistemas efectivos de control.

3. Relaciones internas. Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador sean desa-

rolladas y mantenidas.

3.1 Comunicación. Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

3.2 Disciplina. Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con y entre el personal.

3.3 Motivación. Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones laborales y la calidad del personal.

4. Servicios al personal. Satisfacer las necesidades de los empleados que trabajan en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal.

4.1 Actividades recreativas. Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.

4.2 Seguridad. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

4.3 Protección y vigilancia. Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y a sus pertenencias de robo, fuego y otros riesgos.

4.4 Planeación de recursos humanos. Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estos (34, pp 161-166).

Pasemos a analizar ahora el tema de la motivación, su definición, características y teorías.

La motivación es una estructura procesal de producción y regulación de impulsos que intervienen en la conducta, en otras palabras es todo aquello de donde emerge la conducta, es la causa intelectual de nuestros actos. La conducta a la que la motivación induce es homeostática, ya que tiende a mantener el equilibrio fisiológico y psicológico del individuo.

Hay dos clases principales de motivos: los fisiológicos y los sociales. Los primeros se originan en las necesidades naturales del organismo y son innatos. Los segundos se generan por evolución y -artificio de las costumbres humanas y son cambiantes (35,p.75). De esto podemos deducir que las motivaciones siempre se dan para satisfacer carencias, son una condición interna que mueve al individuo a actuar.

De los antes expuesto podemos inferir los siguientes postulados en cuanto a la motivación:

1. Toda conducta es motivada.
2. Toda conducta está dirigida a una meta: satisfacer una carencia
3. Los impulsos motivantes se derivan de las carencias, por lo ---cual las pretensiones resultan de la dimensión de aquellas.
4. Las personas son individualmente diferentes en sus motivaciones
5. Las carencias, aún en las mismas personas, son evolutivas (35,-pp.76-77).

No debemos confundir la motivación con la incentivación, lá motivación es interna, la incentivación es externa y puede no modificar conductas. No hablamos de motivación en un sentido manipulatorio, -sino en un sentido de participación de la colectividad que forma -la organización con el fin de que vea el trabajo como un medio para lograr sus propios fines y de esta forma también logre los fines organizacionales.

Hay muchas teorías en cuanto a la motivación pero sólo veremos algunas de ellas.

a) Teoría de Maslow. El hombre posee una serie de necesidades a saber:



b) Teoría de Herzberg o de los factores higiénicos. Dentro de la organización hay factores higiénicos que si se dan no afectan la conducta del trabajador, pero sí la afectan si no se dan, por ejemplo:

- Supervisión.
- Condiciones de trabajo.
- Relaciones interpersonales.
- Dinero y seguridad.

Hay también motivadores que influyen en la conducta del trabajador y en su comportamiento ante el trabajo como son:

- Éxito.
- Reconocimiento del logro,
- Trabajo desafiante.
- Responsabilidad acrecentada.
- Desarrollo y adelanto.

c) Teoría de McClelland. No hay mejor motivador que los propios logros alcanzados por los propios trabajadores, así como el deseo de afiliación y poder.

Las personas motivadas por la realización y el logro se plantean metas que persiguen alcanzar algo. Las personas motivadas por la afiliación están interesadas en establecer contactos personales cálidos. Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás.

Para aplicar las teorías de la motivación han surgido muchas teorías gerenciales. El enfoque de estas teorías depende de lo que consideran que es el hombre, lo que es la naturaleza humana. De acuerdo al enfoque que le dan, pueden calificarse en:

1. Teorías clásicas. Sus representantes son entre otros Henry Fayol, Urwick y Koontz y O'Donell. Esta teoría establece que el ser humano en una organización debe ajustarse a ciertos pasos que para su eficiencia se han establecido.
2. Teorías del comportamiento. Desde Elton Mayo hasta Douglas McGregor. Las relaciones humanas y la comunicación son los factores más importantes para la motivación humana en el trabajo.
3. Teorías cuantitativas. Sus representantes son: Winer, Shanon, Newman y Morgenstern. Se basa en modelos matemáticos para ejercer el acto administrativo con más precisión.

4. Teorías del enfoque de sistemas. Sus principales representantes son José A. Fernández Arena y Peter F. Drucker. Reconoce que toda organización tiene etapas que deben cumplirse para integrar y operar esa organización; requiere también el manejo de las relaciones humanas y los elementos de la motivación pero también de herramientas matemáticas para la toma de decisiones.

De estas teorías se derivan los estilos gerenciales o de dirección que adopta el ejecutivo, de estas ya se ha hablado en el inciso -- 1.4.5 y ya se han explicado brevemente. Estos estilos se emplearán de acuerdo al concepto que tenga cada Licenciada en Administración ejecutiva de la naturaleza humana, el área donde ejerza y el giro de la organización, más nunca debe olvidar lo principal de la motivación: que es interna y puede variar, así no cometerá errores de considerar al hombre como un títere que sólo mediante castigo o -- dinero puede actuar y que no siempre se pueden utilizar los mismos motivadores, estos deben ajustarse a la situación específica de -- que se trate.

De esta forma hemos analizado los conocimientos y características óptimas que debe poseer la Licenciada en Administración ejecutiva para realizar con éxito su labor con lo que ahora tenemos bases -- más sólidas para presentar la metodología y resultados de la investigación de campo que, para conocer el porcentaje de Licenciadas en Administración que trabajan y cuántas de ellas llegan a niveles ejecutivos, así como saber las causas por las que la Licenciada en Administración tiene problemas para llegar a ese nivel. Se realizó con egresadas de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y de la Escuela de Contaduría y Administración de la Universidad La Salle.

CAPITULO 2
INVESTIGACION DE CAMPO

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema a investigar se planteó en relación a la Licenciada en Administración: Durante el estudio de la carrera muchas veces hemos escuchado que muchos de los que saldríamos de ella nos dedicaríamos a ser empleados de bajos niveles, a menos que tuvieramos -- muy buenas relaciones o algún familiar con una empresa propia. Esto planteó en mí la duda sobre su veracidad, aunado a que en mi -- condición de mujer surgió también sobre qué tanto influyó el sexo en los niveles que pudiera lograr como profesionista.

De lo anterior, junto con la ayuda de la Directora de este Seminario, L.A. Rebeca Novoa A. se planteó el problema a investigar: Conocer qué porcentaje de Licenciadas en Administración que se reciben profesionalmente trabajan, cuántas en actividades relacionadas con su carrera y finalmente cuántas ejercen en niveles ejecutivos.

2.2 HIPOTESIS

Las hipótesis pueden surgir de la teoría, de la información empírica o de la observación de hechos o fenómenos concretos. La hipótesis que se plantea surgió de la información empírica que se tenía sobre el problema a investigar como se mencionó anteriormente. Se trata de una hipótesis descriptiva donde se pretende conocer la incidencia de algunas situaciones como son: la continuidad en la vida económica del país de una egresada de la Licenciatura en Administración, así como los niveles jerárquicos que alcanza.

De tal forma la hipótesis se planteó en los siguientes términos:

El pequeño porcentaje de Licenciadas en Administración que trabajan no ejercen su profesión o no alcanzan niveles ejecutivos.

Esta hipótesis se basó en el supuesto de que la mayoría de Licenciadas en Administración egresadas se dedican de lleno a su hogar y que las pocas que sí trabajan, la minoría alcanza niveles ejecutivos. A fin de esclarecer este último punto se pidieron opiniones

a las encuestadas sobre algunos temas como los factores que son necesarios para que la Licenciada en Administración llegue a niveles ejecutivos, así como los problemas a que ellas mismas se han enfrentado para alcanzarlos. El contenido de las preguntas formuladas se verá en el siguiente inciso.

2.3 DISEÑO DE CUESTIONARIOS

La técnica de recopilación de información escogida fué la encuesta, dentro de la encuesta hay dos posibilidades: el cuestionario que se envía por correo o se entrega para que el encuestado lo conteste por sí mismo y la cédula de entrevista, donde el entrevistador llena la cédula de acuerdo a las respuestas dadas por el entrevistado, esta encuesta es cara a cara.

En la presente investigación se hizo una combinación de ambas, se utilizaron cuestionarios, más no se enviaron por correo, se aplicaron por teléfono y además se hicieron cédulas de entrevista que fueron aplicadas personalmente, ya que por requerir opiniones, la mayoría de las preguntas fueron abiertas y esta era la mejor forma de obtener mayor información.

Las encuestas por teléfono tuvieron como fin conocer la incidencia de Licenciadas en Administración que después de recibidas profesionalmente continúan trabajando, así como en caso de si trabajar si su trabajo está relacionado con su profesión y en este caso saber si son o no ejecutivas para concertar o no una cita para la entrevista personal (sin afectar la susceptibilidad de la encuestada). De ahí que las necesidades de información para esas encuestadas fueron:

1. La generación a la que pertenecen, para saber si había o no relación entre el tiempo de haber egresado y el alcanzar o no niveles ejecutivos.
2. Si trabajan.
3. En caso de trabajar, conocer en qué nivel jerárquico, para saber si se le aplicaría o no la cédula de entrevista.
4. Estado civil, para conocer la relación de este factor con el he-

Los requisitos que se necesitaban para aplicar la cédula de entrevista personal fueron:

1. Que estuviera recibida profesionalmente en la Licenciatura en Administración.
2. Que su examen profesional lo hubiera efectuado entre los años de 1980 y 1984 (pues fué la población que se tomó).
3. Que sí trabajara.
4. Que ejerciera en niveles ejecutivos (ya se habló en el capítulo anterior de lo que llamaríamos Licenciada en Administración ejecutiva).

En caso de reunir los requisitos anteriormente descritos se procedía a aplicar dicha cédula, cuyo fin fundamental fué saber si la entrevistada había tenido o no dificultades para lograr un nivel ejecutivo; cuánto de sus conocimientos aplicaba (a su juicio) en su trabajo; cómo era la relación con sus subordinados; así como conocer su opinión sobre las dificultades de la mujer para conseguir empleo; qué importancia tiene el sexo en el hecho de ser o no un buen ejecutivo; si existe diferencia en el trato profesional entre la mujer y el hombre Licenciados en Administración y recomendaciones sobre los factores más importantes para lograr esos niveles y las áreas donde puede tener mejores oportunidades la Licenciada en Administración. Todo lo anterior con el fin de conocer la situación real a la que se enfrenta hoy la Licenciada en Administración y poder compararla con la ideología imperante en otras épocas.

Las preguntas de identificación que aparecen al principio y al final de la cédula servirán para intentar conocer la relación existente entre el nivel jerárquico y su edad, estado civil, así como la importancia que tiene si la organización donde trabaja sea pública o privada para esos niveles y las áreas donde mayor desenvolvimiento tienen en realidad.

De esta forma la cédula de entrevista personal quedó integrada de la siguiente forma:

CEDULA DE ENTREVISTA PERSONAL

N° de Cédula _____

Fecha _____

La presente entrevista tiene como finalidad conocer la incidencia de licenciadas en Administración en puestos ejecutivos, así como los problemas y causas de los mismos para obtener este nivel. Todo lo anterior para sustentar la tesis que para obtener la Licenciatura en Administración presento en la Universidad Nacional Autónoma de México, por lo que agradezco de antemano su colaboración y sinceridad en las respuestas a la presente.

AREA _____ PUESTO _____

AÑO DE RECEPCION PROFESIONAL _____ GENERACION _____

1. De acuerdo a su experiencia, ¿quién tiene más dificultades para conseguir empleo?

El hombre _____ La mujer _____ Igual _____

1.1 ¿Cuál cree que sea la causa? _____

2. En su opinión, ¿quién desarrolla mejor las funciones de un buen ejecutivo?

El hombre _____ La mujer _____ Ambos _____

2.1 ¿Por qué? _____

3. Las funciones que ud. realiza, ¿en qué porcentaje están relacionadas con su carrera?

0 - 20% _____ 21 - 40% _____ 41 - 60% _____
61 - 80% _____ 81 - 100% _____

4. ¿Estas funciones son acordes con su capacidad profesional?

Sí _____ (pase a preg.5) No _____

4.1 ¿Por qué? _____

5. ¿Qué importancia le da ud. al sexo de su jefe inmediato superior?

5.1 Sexo del jefe inmediato superior: M _____ F _____

5.2 ¿Cree que podría trabajar mejor si su jefe fuera de otro sexo?

Sí _____ No _____ (pase a preg.6) No sé _____

5.3 ¿Por qué? _____

6. ¿Cómo es en la actualidad su relación con sus subordinados?

Afectuosa _____ Cordial _____
Hostil _____ Otra(especifique) _____

7. ¿Para obtener el nivel jerárquico que actualmente ocupa tuvo -- problemas?

Sí _____ No _____ (pase a preg.8)

7.1 ¿Qué tipo de problemas?

7.2 ¿Cuales considera que hayan sido las causas para estos problemas?

8. ¿Ha tenido dificultades para que sus subordinados la acepten como jefe?

Sí _____ NO _____ (pase a preg.9)

* 8.1 ¿A qué atribuye esas resistencias? _____

9. ¿Qué factores considera que son los más importantes para que -- una Licenciada en Administración logre niveles ejecutivos?

10. ¿Cree ud. que existe diferencia en el trato profesional que se le da a la Licenciada en Administración en relación con sus colegas masculinos?

Sí _____ NO _____ (pase a preg.11)

10.1 ¿Qué diferencia? _____

11. ¿En qué áreas considera ud. que puede tener mejores oportunidades la Licenciada en Administración?

12. ¿Por qué trabaja usted?

Para subsistir

Para ayudar al gasto familiar

Para poner en práctica sus capacidades

Para lograr su desarrollo personal

Por ejercer su profesión

Otra (especifique)

ORGANIZACION O EMPRESA

ESTADO CIVIL

EDAD

2.4 DISEÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el universo objeto de estudio se acudió primero al Departamento de Exámenes Profesionales de la Facultad de Contaduría y Administración para obtener un listado de egresadas de la carrera. Como se pretende conocer, por una parte, la situación real a la que se enfrenta la Licenciada en Administración hoy y por otra, sería absurdo intentar realizar una encuesta en un universo -demasiado amplio -por cuestión de tiempo y porque para una sola persona sería físicamente imposible-, se decidió tomar un rango de cinco años: de 1980 a 1984 inclusive.

El total de Licenciadas en Administración que habían realizado su examen profesional en ese tiempo fué de 544.

Posteriormente se acudió a algunas de la universidades que imparten la carrera en la Cd. de México, estas universidades fueron: Universidad Iberoamericana, Universidad del Valle de México y Universidad La Salle. La primera se negó a dar los datos por considerarlos confidenciales; la segunda se encontraba en periodo de inscripciones por lo que tampoco pudo proporcionar los datos; finalmente la Universidad La Salle sí accedió muy amablemente a proporcionarlos, más sólo tenían a la mano el registro de exámenes profesionales de julio de 1981 a agosto de 1984. Así se obtuvieron 136 elementos más que hicieron una población de 680 personas.

De dicha población se tomó una premuestra de veinticinco elementos para conocer como funcionaba la encuesta por teléfono y conocer la proporción de Licenciadas en Administración que sí ocupaban puestos ejecutivos. De dicha premuestra se obtuvo que veintidós sí trabajaban y que de ellas sólo ocho eran ejecutivas. Con estos datos se determinó que el error muestral que se aceptaría sería del 5%, con un nivel de confianza del 92.5%, aplicando la fórmula:

$$n = \frac{NPQ}{L(N-1) + PQ}$$

$$L = \left(\frac{E}{Z} \right)^2$$

(36,proporciones)

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

P = Variabilidad del fenómeno estudiado. Porcentaje de respuestas afirmativas

Q = Variabilidad del fenómeno estudiado. Porcentaje de respuestas negativas

E = Error muestral máximo

Z = Nivel de confianza expresado en valores del área bajo la curva normal

Para esta investigación los datos fueron:

N = 680

P = .3636 (36.36%)

Q = .6364 (63.64%)

E = .05 (5%)

Z = 1.78 (obtenido de tabla de áreas bajo la curva normal para un 92.5% de nivel de confianza)

Así:

$$L = \left(\frac{.05}{1.78} \right)^2 = 0.000789$$

$$n = \frac{680 (.2314)}{0.000789 (679) + .2314}$$

$$n = \frac{157.352}{.767131}$$

$$n = 205.11$$

De la población total el 20% correspondía a egresadas de la Universidad La Salle, por lo que se tomó la misma proporción para la muestra y así de los 205 elementos, 41 fueron de dicha universidad. Todos los elementos se escogieron aleatoriamente. Puesto que la proporción de ejecutivas en la premuestra fué tan baja, se decidió aplicar la cédula de entrevista personal a las Licenciadas en Admi-

nistración que accedieran a ello, de esta forma del total de ellas sólo se lograron concertar 48 entrevistas personales.

2.5 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

2.5.1 ENCUESTAS POR TELEFONO

Pregunta 1. Generación		
Alternativas	Frecuencia	%
70-74	1	.5
71-75	1	.5
72-76	3	1.5
73-77	6	3.0
74-78	14	6.8
75-79	27	13.1
76-80	41	20.0
77-81	43	21.0
78-82	42	20.4
79-83	<u>27</u>	<u>13.2</u>
	205	100.0

Pregunta 2. Estado Civil		
Alternativas	Frecuencia	%
Soltera	119	58.0
Casada	<u>86</u>	<u>42.0</u>
	205	100.0

Pregunta 3. ¿Trabaja actualmente?		
Alternativas	Frecuencia	%
Sí	175	85.3
No	<u>30</u>	<u>14.7</u>
	205	100.0

Pregunta 4. Su trabajo, en cuanto a la carrera está:

Alternativas	Frecuencia	%
Muy relacionado	193	94.1
Poco relacionado	7	3.4
No está relacionado	<u>5</u>	<u>2.5</u>
	205	100.0

Pregunta 5. ¿En qué nivel jerárquico trabaja usted?

Alternativas	Frecuencia	%
Ejecutivo	88	50.2
No ejecutivo	<u>87</u>	<u>49.8</u>
	205	100.0

En los resultados de las encuestas por teléfono podemos apreciar - que más del 87% de las encuestadas salieron de la carrera entre -- 1979 y 1983, esto se debe al rango que se tomó para determinar la población; la mayoría sí trabaja, aproximadamente el 85% y el 63% son solteras. De esto podemos afirmar que ya no influye como en an taño el estado civil de la mujer para su desenvolvimiento en la vi da económica del país, puesto que de las Licenciadas en Administra ción casadas el 74% continúan trabajando. En cuanto a la relación del estado civil con la posibilidad de llegar a niveles ejecutivos la situación cambia, aunque no grandemente, de las Licenciadas en Administración casadas que sí trabajan solo el 46% llegan a esos - niveles, esto se debe -según sus comentarios- a que debido a la -- responsabilidad que representa su hogar muchas de ellas prefieren no aceptar mayores responsabilidades en su trabajo.

De las mujeres que trabajan el 50% llegan a niveles ejecutivos, lo que "disprueba" la hipótesis planteada en relación a que la mayo-- ría de las Licenciadas en Administración que trabajan no llegan a niveles ejecutivos como se había pensado. También se comprobó que la mayoría de ellas si se dedican a actividades relacionadas con - su carrera (97.5%).

Lo anterior se muestra más claramente en los siguientes cuadros de correlación.

CUADRO 1

	Soltera	Casada	Total
Sí trabaja	111 = 54%	64 = 31%	175 = 85%
No trabaja	8 = 4%	22 = 11%	30 = 15%
Total	119 = 58%	86 = 42%	205 = 100%

CUADRO 2

	Soltera	Casada	Total
Sí trabaja	111 = 63%	64 = 37%	175 = 100%

CUADRO 3

	Sí trabaja	No trabaja	Total
Casada	64 = 74%	22 = 26%	86 = 100%

CUADRO 4

	Ejecutiva	No ejecutiva	Total
Sí trabaja	88 = 50%	87 = 50%	175 = 100%

CUADRO 5

	Soltera	Casada	Total
Ejecutiva	58 = 66%	30 = 34%	88 = 100%

2.5.2 CEDULAS DE ENTREVISTA PERSONAL

2.5.2.1 DATOS PERSONALES Y DE IDENTIFICACION

AREA	Frecuencia	%
Administración General	8	16.6
Recursos Humanos	15	31.3
Organización	4	8.3
Mercadotecnia	7	14.5
Finanzas	11	23.0
Auditoría	1	2.1
Otra	<u>2</u>	<u>4.2</u>
	48	100.0

PUESTO (NIVEL)	Frecuencia	%
Administrador General	1	2.1
Asistente Dirección	5	10.4
Gerente	8	16.7
Subgerente	5	10.4
Jefe Departamento	17	35.4
Subjefe Departamento	3	6.2
Funcionario	1	2.1
Coordinador	2	4.2
Supervisor	4	8.3
Otro	<u>2</u>	<u>4.2</u>
	48	100.0

GENERACION		
	Frecuencia	%
70-74	0	0.0
71-75	0	0.0
72-76	0	0.0
73-77	2	4.2
74-78	1	2.1
75-79	4	8.3
76-80	10	20.8
77-81	14	29.2
78-82	12	25.0
79-83	<u>5</u>	<u>10.4</u>
	48	100.0

ORGANIZACION		
	Frecuencia	%
Pública	27	56.2
Privada	<u>21</u>	<u>43.8</u>
	48	100.0

ESTADO CIVIL		
	Frecuencia	%
Soltera	37	77.1
Casada	<u>11</u>	<u>22.9</u>
	48	100.0

EDAD		
	Frecuencia	%
23-25	20	41.6
26-28	19	39.6
29-31	4	8.3
32-34	3	6.3
35-37	<u>2</u>	<u>4.2</u>
	48	100.0

Como vemos el área a donde se abocan la mayoría de las ejecutivas es a Recursos Humanos, esta área es también, como se verá en el análisis de las preguntas donde las encuestadas consideran que tiene mayores oportunidades de desarrollo la Licenciada en Administración. La mayoría de las encuestadas (52%) se encuentran en un nivel ejecutivo medio, de subjeses de departamento a subgerentes, esto puede deberse en mucho a que la mayoría de ellas son muy jóvenes, no tienen más de cinco años de haberse recibido, por lo que su carrera profesional aún es muy corta. También puede apreciarse que la mayoría ejercen en el sector público.

2.5.2.2 CONTENIDO DE LAS PREGUNTAS

Pregunta 1. De acuerdo a su experiencia, ¿quién tiene más dificultades para conseguir empleo?		
	Frecuencia	%
El hombre	4	8.3
La mujer	25	52.1
Igual	<u>19</u>	<u>39.6</u>
	48	100.0

Pregunta 1.1 ¿Cuál cree que sea la causa?		
	Frecuencia	%
Políticas de la empresa	3	10.3
Poca capacidad	7	24.1
El hombre es poco tenaz	2	7.0
Ideología y tradición	15	51.6
Problemas para viajar	<u>2</u>	<u>7.0</u>
	29	100.0

El 52% de las entrevistadas opinaron que la mujer sigue teniendo mayores dificultades para conseguir empleo, ya sea porque se le considera poco capaz o porque aún hay tabues ideológicos que consideran que la mujer debe dedicarse al hogar, por lo que causará pro

blemas a la empresa por la constante rotación que causa.

Pregunta 2. En su opinión, ¿quién desarrolla mejor las funciones de un buen ejecutivo?		
	Frecuencia	%
El hombre	1	2.1
La mujer	2	4.2
Ambos	<u>45</u>	<u>93.7</u>
	48	100.0

Pregunta 2.1 ¿Por qué?		
	Frecuencia	%
Capacidad igual	45	93.7
El hombre es más intelectual	1	2.1
La mujer es más detallista y cuidadosa	<u>2</u>	<u>4.2</u>
	48	100.0

El 93% opinaron que tanto la mujer como el hombre son capaces de desarrollar bien las funciones de un buen ejecutivo, pues ambos tienen la misma capacidad y si tienen interés en realizarlo pueden hacerlo exitosamente. El 4% opinaron que la mujer puede realizarlo mejor por ser más cuidadosa y detallista en su trabajo y el 2% consideró que el hombre puede hacerlo mejor por ser más intelectual.

Pregunta 3. Las funciones que usted realiza, ¿en qué porcentaje están relacionadas con su carrera?		
	Frecuencia	%
0-20	0	0.0
21-40	3	6.3
41-60	4	8.3
61-80	12	25.0
81-100	<u>29</u>	<u>60.4</u>
	48	100.0

El total de Licenciadas en Administración ejecutivas que fueron entrevistadas trabajaban en actividades relacionadas con su carrera y como se aprecia un gran porcentaje está totalmente relacionado con ella.

Pregunta 4. ¿Estas funciones son acordes con su capacidad profesional?		
	Frecuencia	%
Sí	41	85.4
No	<u>7</u>	<u>14.6</u>
	48	100.0

Pregunta 4.1 ¿Por qué?		
	Frecuencia	%
Mucha especialización	3	42.8
Imposibilidad de ascender	1	14.3
No necesarios estudios para ocupar este puesto	1	14.3
Poca participación creativa en el puesto	<u>2</u>	<u>28.6</u>
	7	100.0

La mayoría si está conforme con la aplicación que de sus conocimientos hacen a su puesto, solo el 14% negaron estar de acuerdo, - la mayoría de ellas por considerar que su puesto actual las superespecializa. En general las respuestas a los motivos de su inconformidad se relacionan con la poca participación activa en el puesto, ya sea por no poder ascender, por la excesiva especialización, porque el puesto podía adquirirse por antigüedad, sin estudios o - por la poca creatividad que requiere.

Pregunta 5. ¿Qué importancia le da usted al sexo de su jefe inmediato superior?

	Frecuencia	%
Ninguna	42	87.5
Prefiero que sea mujer	5	10.4
Prefiero que sea hombre	<u>1</u>	<u>2.1</u>
	48	100.0

Pregunta 5.1 Sexo del jefe inmediato superior

	Frecuencia	%
Masculino	42	87.5
Femenino	<u>6</u>	<u>12.5</u>
	48	100.0

Pregunta 5.2 ¿Cree que podría trabajar mejor si su jefe fuera de otro sexo?

	Frecuencia	%
Sí	5	10.4
No	42	87.5
No sé	<u>1</u>	<u>2.1</u>
	48	100.0

Pregunta 5.3 ¿Por qué?

	Frecuencia	%
Habría mayor compatibilidad de ideas	2	33.3
Habría mas confianza	<u>4</u>	<u>66.7</u>
	6	100.0

El sexo del jefe inmediato superior no importa en el trato que con él se tenga, siempre y cuando sea responsable y competente, se nota además que la gran mayoría de los altos ejecutivos son hombres, esto se comprueba con la pregunta sobre el puesto, pues ya vimos -

que la mayoría de las Licenciadas en Administración ejecutivas se encuentran en un nivel medio, como jefes de departamento, sin embargo el 87.5% coincidió en que trabajan bien actualmente y de la misma forma como no les importa el sexo de su jefe tampoco influye en la forma de trabajar.

De las entrevistadas que opinaron que podrían trabajar mejor si su jefe fuera de otro sexo el 66% opinaron que si fuera mujer tendrían mayor confianza, el restante 33% opinaron que podrían tener mayor compatibilidad de ideas, cabe aclarar que una de estas personas preferiría que su jefe fuera hombre.

Pregunta 6. ¿Cómo es en la actualidad su relación con sus subordinados?

	Frecuencia	%
Afectuosa	12	25.0
Cordial	35	73.0
Hostil	0	0.0
Otra	<u>1</u>	<u>2.0</u>
	48	100.0

Pregunta 8. ¿Ha tenido dificultades para que sus subordinados la acepten como jefe?

	Frecuencia	%
Sí	15	31.3
No	<u>33</u>	<u>68.7</u>
	48	100.0

Pregunta 8.1 ¿A qué atribuye esas resistencias?

	Frecuencia	%
Envidia	7	46.6
Por ser más joven que los subordinados	7	46.6
Por prejuicios	6	4.0
Por mi falta de experiencia	3	2.0

La relación actual con los subordinados en general es cordial y en algunos casos afectuosa, más muchas, aunque no la mayoría (31,3%) -dijeron haber tenido problemas para que sus subordinados las aceptaran como jefes, la mayoría de esas resistencias se debieron a envidias, ya que había personas con mucha antigüedad que deseaban ese puesto, o por ser más joven, esto se nota claramente en la pregunta sobre edad, pues la mayoría de las ejecutivas (81%) tienen una edad entre los 23 y 28 años.

Hubo un comentario casi constante en la administradoras ejecutivas que manifestaron este tipo de dificultades y es el hecho de que --son las mismas mujeres --en su mayoría-- quienes rechazaban a una mujer como jefe, pues la consideran menos digna de respeto que un --hombre. Esto en mi opinión es absurdo, pero se comprueba que la mujer no ha sido sólo víctima, también ha sido cómplice en toda la --ideología absurda que considera que la mujer es menos capaz que el hombre.

Pregunta 7. ¿Para obtener el nivel jerárquico que actualmente ocupa tuvo problemas?

	Frecuencia	%
Sí	12	25
No	<u>36</u>	<u>75</u>
	48	100

Pregunta 7.1 ¿Qué tipo de problemas?

	Frecuencia	%
Pertenecer a la UNAM	1	8.3
Falta de experiencia	4	33.3
Prejuicios, prefieren hombres	3	25.0
Falta de relaciones	3	25.0
Tener que demostrar mi capacidad	3	25.0
Otro	1	8.3

Pregunta 7.2 ¿Cuales considera que hayan sido las causas para esos problemas?

	Frecuencia	%
Políticas de la empresa	3	25.0
Por considerar que la mujer tiene mayor rotación por matrimonio, maternidad, etc.	1	8.3
Consideran que la mujer no es capaz	3	25.0
Por la imagen de la Universidad	1	8.3
Siempre había trabajado en otra área	2	16.7
Por ser muy joven	3	25.0
No había trabajado antes	2	16.7
Otra	1	8.3

Actualmente la mujer ya no tiene tantos obstáculos para ocupar un puesto privilegiado dentro de la estructura de la organización donde de labore, el 75% de las encuestadas negaron haber tenido dificultades para llegar al puesto que actualmente ocupan. Del restante - 25% que sí tuvieron problemas la mayoría opinó que fué por falta de experiencia originada por no haber trabajado antes o por haber trabajado en una área diferente a la actual. Se aprecia también el que haya todavía prejuicios en relación al papel de la mujer en general y a su capacidad en el trabajo, también manifestaron la necesidad de relaciones para conseguir puestos ejecutivos, relacionado con esto último está el hecho de que el 56% de ellas trabajan en el sector público, donde mucho de lo que se puede lograr es por dichas relaciones.

Dentro de las causas a estos problemas están las políticas de la organización por la rotación que se espera, por los prejuicios sobre su capacidad intelectual y como ya se mencionó porque la mayoría de las ejecutivas encuestadas son personas jóvenes.

Una de las entrevistadas manifestó que su problema fué pertenecer a la UNAM, por la imagen que de ella se tiene. Considero que esta imagen ha cambiado y está en nuestras manos (la de todos los egresados y estudiantes) mejoraría aún más. Posiblemente el problema -

radique en la organización donde labore, pues en muchas hay todavía discriminación en este sentido, más reiteró: está en nuestras manos el que se tenga una buena o mala imagen de nuestra Universidad.

Pregunta 9. ¿Qué factores considera que son los más importantes para que una Licenciada en Administración logre niveles Ejecutivos?

	Frecuencia	%
Experiencia	9	18.7
Preparación académica	27	56.2
Manejo de las relaciones humanas	13	27.1
Facilidad de organización	2	4.2
Facilidad para la toma de decisiones	6	12.5
Honestidad	1	2.1
Iniciativa	8	16.6
Actualización	6	12.5
Responsabilidad	8	16.6
Objetividad	2	4.3
Amor al trabajo	5	10.4
Tenacidad	3	6.2
Seguridad en sí misma	9	18.7
Profesionalismo	11	23.0
Don de mando	4	8.3
Deseo de superación	9	18.7
Presentación	2	4.2

De entre estos factores sólo comentaré los que considero más importantes, pues en realidad todos hablan por sí mismos.

Los que mayor frecuencia tuvieron fueron, en primer lugar la preparación académica, que debe ser no buena, sino excelente para poder desenvolverse en el trabajo con otro factor importante que es el profesionalismo, esto es básico para desempeñar las actividades -- con éxito. El otro factor importantísimo es el manejo de las relaciones humanas, estos tres elementos -entre otros- se combinan pa-

ra que la Licenciada en Administración ejecutiva pueda desempeñar las funciones de Directora, Maestra, Juez, Consejera y Servidora - (vistos en el inciso 1.3 de esta 2a. parte).

Pregunta 10. ¿Cree ud. que existe diferencia en el trato profesional que se le da a la Licenciada en Administración en relación con sus colegas masculinos?

	Frecuencia	%
Sí	13	27
No	<u>35</u>	<u>73</u>
	48	100

Pregunta 10.1 ¿Qué diferencia?

	Frecuencia	%
No se le da la misma responsabilidad	2	15.4
Subestimación	4	30.8
Trato especial	4	30.8
Hay más entendimiento y comunicación con la mujer	1	7.6
Se le toma más en cuenta a la mujer	2	15.4

En el ámbito netamente profesional el 73% opinaron que no hay diferencia en el trato entre hombres y mujeres Licenciados en Administración. Sólo el 27% opinaron que sí hay diferencia en el sentido que que no se le delega la misma responsabilidad (15%, se le subestima (31%); otras opinaron que se le da un trato especial, refiriéndonos con este término a que se le ve como mujer, con más respeto y atenciones (31%) y el 23% opinan que la mujer es mejor tratada profesionalmente que el hombre.

Pregunta 11. ¿En qué áreas considera ud. que puede tener mejores oportunidades la Licenciada en Administración?

	Frecuencia	%
Todas	19	40.0 (sobre 48)
Recursos Humanos	28	58.1 (sobre 29)
Mercadotecnia	12	24.8 (" ")
Organización y métodos	6	12.4 (" ")
Finanzas	14	29.0 (" ")
Sistemas	1	2.1 (" ")
Docencia	1	2.1 (" ")
Compras	1	2.1 (" ")
Relaciones públicas	5	10.3 (" ")
Administración Gral.	3	6.2 (" ")
Auditoría	2	4.1 (" ")

De las 48 Licenciadas en Administración ejecutivas entrevistadas - el 40% (19) considera que la mujer puede desarrollarse en cualquier área. De entre las que consideran que sólo puede dedicarse a ciertas áreas, el 58% piensan que es la de Recursos Humanos la más propia para la mujer y después de ésta, la de finanzas y la de mercadotecnia.

Yo personalmente coincido con el primer grupo, pues si la mujer y el hombre tienen la misma capacidad para ejercer como buenos ejecutivos, también pueden dedicarse ambos a cualquier área, dependiendo de sus preferencias e intereses.

El que la mayoría considere que el área de Recursos Humanos ofrece mayores posibilidades de desarrollo puede deberse a los gustos personales de cada entrevistada ya que la mayoría trabaja precisamente en esa área.

Pregunta 12. ¿Por qué trabaja ud.?		
	Frecuencia	%
Para subsistir	8	16.6
Para ayudar al gasto familiar	10	20.8
Para poner en práctica sus capacidades	19	39.5
Para lograr su desarrollo personal	44	91.6
Por ejercer su profesión	34	71.0
Otro	2	4.1

Como vemos casi la totalidad de encuestadas no trabajan por cuestiones económicas, sean solteras o casadas, sino por el afán de conocer y poner en práctica sus potencialidades, porque buscan su desarrollo personal o porque quieren ejercer lo que estudiaron; ya no es como en antaño, donde la mujer se veía en la necesidad de --trabajar y solo por eso lo hacía; ahora la mujer tiene también una necesidad, pero ya no sólo económica, también psicológica de trabajar y lograr mediante ello demostrar y ejercer su capacidad de ser útil, como mujer y como profesionista.

CONCLUSIONES DE LA 2a. PARTE

De la investigación de campo se concluyen varios aspectos de la -- realidad a la que se enfrenta la Licenciada en Administración para llegar a niveles ejecutivos, entre ellos se encuentran:

1. La lucha de tantas mujeres bien intencionadas ha logrado abrir camino hacia la integración verdadera de la mujer como miembro activo de la sociedad, a pesar de que aún persisten barreras ideológicas, por lo que la mujer tendrá que seguir demostrando su valor como ser humano completo.
2. La vida familiar y el trabajo se complementan, no son antagónicos. La mujer en esta época ha comprendido que aún casada puede desarrollarse profesionalmente sin detrimento de sus relaciones familiares.
3. La Licenciada en Administración tiene un campo bastante amplio de actuación y puede llegar a niveles ejecutivos, demostrando que tiene la misma capacidad intelectual que sus colegas masculinos, - encontrándose con ciertas dificultades, más de ella depende el vencerlas o no.

Entre las características que debe poseer se habían mencionado el conocimiento tanto del Proceso Administrativo, como de todas las - áreas funcionales, profundizando desde luego en el área a que se dedique, esto se vió reforzado en la investigación de campo por -- las respuestas a la "preparación académica" como factor importante para que logre niveles ejecutivos.

Las características personales se vieron también incrementadas por la opinión de las encuestadas; que además de la estudiadas en el - inciso 1.3 de esta segunda parte, añadieron la experiencia, facilidad de organización, seguirse actualizando, ser objetiva, tenaz, - segura de sí misma, desear superarse y algo que tal vez muchas de ellas no mencionaron por considerarlo implícito: el amor al trabajo. Esto considero que es el motivo fundamental para que surjan muchos de los otros factores, pues si a uno le gusta lo que hace --- siempre buscará hacerlo bien y alcanzar nuevas metas, es la contrapartida a la mediocridad, lo que hace que muchas Licenciadas en Administración logren niveles ejecutivos, pues desean hacerlo porque aman lo que hacen.

La edad fué otro de los puntos que sobresalieron en esta investiga

ción, la gran mayoría de las Licenciadas en Administración que ocupan puestos ejecutivos son muy jóvenes, esto les ha acarreado problemas en algunos casos, más han tenido el ímpetu y la destreza para superarlos.

Quisiera mencionar que me alegra que la hipótesis planteada se haya "disprobado", ya que esto habla muy positivamente no sólo de la Licenciada en Administración y de la mujer en general, sino de toda la humanidad, que está formada por hombres capaces de comprender que la mujer es su complemento, su compañera, que mientras más realizada esté más sana será su relación y de mujeres profesionistas que saben que deben mirar alto para colocarse al lado del hombre en busca del mejoramiento de nuestra sociedad.

Finalmente el hecho de que la Licenciada en Administración esté logrando colocarse cada vez en mejores posiciones, es un estímulo para las egresadas de esta hermosa carrera para superarnos cada vez más en busca del enaltecimiento de ella y de nosotras mismas.

BIBLIOGRAFIA

1. Deckard, Barbara.: The women's movement: political, socioeconomic and psychological issues. Nueva York, 1975.
2. Beauvoir, Simone de.: El segundo sexo. Editorial Siglo XX. Buenos Aires, 1977.
3. Alba, Víctor.: Historia de la mujer. Editorial Patria. México - 1953.
4. Miranda Basurto, Angel.: La evolución del hombre. Editorial Herrero. México, 1970.
5. López Escobar, Guadalupe.: Concepto y situación social de la mujer en el México prehispánico. Tesis U.N.A.M., Facultad de Filosofía y Letras, 1963.
6. Fierro González, Gertrudis.: La posición social de la mujer entre los aztecas y los incas. Tesis U.N.A.M., Facultad de Filosofía y Letras, 1960.
7. Meza, Otilia.: Breve estudio sobre la mujer mexihca. Editorial D.G.M.P.M. México, 1973.
8. Muriel, Josefina.: Los recogimientos de mujeres. U.N.A.M.
9. Bonifaz de Novelo, Ma. Eugenia.: La mujer mexicana: análisis -- histórico. México, 1978.
10. Mendieta Alatorre, Angeles.: La mujer en la Revolución Mexicana. Biblioteca del Instituto Nacional de Estudios sobre la Revolución Mexicana. México, 1961.
11. Rodríguez Cabo, Mathilde.: La mujer y la Revolución. Conferencia dictada en el Frente Socialista de Abogados. México, 1937.
12. Urrutia, Elena.: Imagen y realidad de la mujer. Editorial Setentasetas. México, 1979.
13. Alvarez, Alfredo Juan.: La mujer joven en México. Editorial El Caballito. México, 1979.
14. Elu de Leñero, Ma. del Carmen.: El trabajo de la mujer en México: alternativa para el cambio. Instituto Mexicano de Estudios Sociales, A.C. México, 1975.

15. Chabaud, Jacqueline.: Educación y promoción de la mujer. Editorial Sep-setentas. México, 1975.
16. Programa de México para el Año Internacional de la Mujer: Situación de la mujer en México. México, 1975.
17. X Censo General de Población y Vivienda 1980. Resumen General abreviado. S.P.P., Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. México, 1984.
18. Estadística sobre la Mujer. Inventario. S.P.P. México, 1980.
19. Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 1982. S.P.P. México, 1984.
20. Reyes Ponce, Agustín.: Administración de empresas. Editorial Limusa. México, 1982.
21. Masón Velasco, Jorge.: Apuntes de la materia de Administración y Dirección. 1982-1983.
22. Drucker, Peter F.: El ejecutivo eficaz. Editorial Sudamericana Buenos Aires, 1979.
23. Reddin, W.J.: Efectividad Gerencial. Editorial Diana. México, 1982.
24. Lara Hernández, Eduardo.: Apuntes de la materia de Desarrollo Organizacional. 1983-1984.
25. Alonzo Cañibe, Arturo.: El Gerente General, sus conocimientos y características. Tesis U.N.A.M. Facultad de Contaduría y Administración, 1976.
26. Katz, Daniel & Kahn, Robert.: Psicología social de las organizaciones. Editorial Trillas. México, 1981.
27. Koontz, Harold & O'Donell, Cyril.: Curso de Administración moderna. Editorial Mc Graw Hill. México, 1979.
28. Kinnear, Thomas & Taylor, James.: Investigación de mercados. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, 1981.
29. Aguilar Álvarez, Alfonso.: Elementos de la mercadotecnia. Editorial C.E.C.S.A. México, 1982.

30. Riggs, James L.: Sistemas de producción. Editorial Limusa, México, 1980.
31. Rojas, Armando.: Apuntes de la materia de Investigación de Operaciones. 1981-1982.
32. Bolten, Steven.: Administración financiera. Editorial Limusa. - México, 1981.
33. Mendez Villanueva, Antonio.: Información financiera y toma de decisiones. México, 1979.
34. Arias Galicia, Fernando.: Administración de Recursos Humanos.- Editorial Trillas. México, 1975.
35. Haddad Slim, Mario.: Psicología y aprendizaje. Editorial Mc --- Graw Hill. México, 1979.
36. Flores de Lozano, Rosalinda.: Apuntes de la materia de Estadística II. 1981.
37. Rojas Soriano, Raúl.: Guía para realizar investigaciones sociales. U.N.A.M. Textos universitarios. México, 1981.